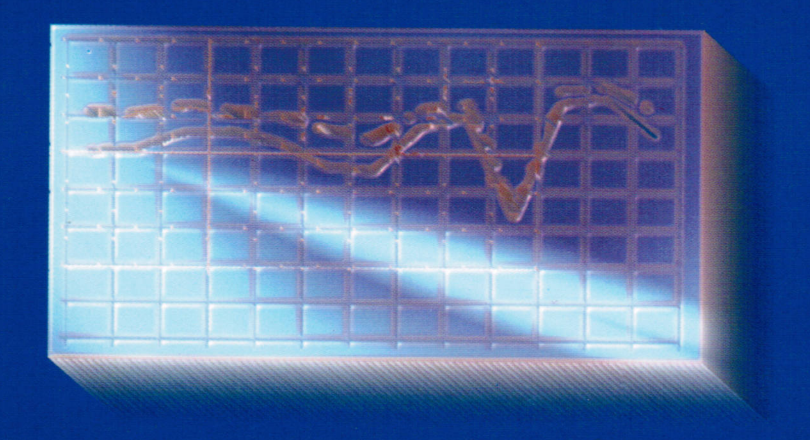


مركز البحوث

بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التى تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب فى معهد الإدارة العامة



إعداد

د.سعود بن ضحيان الضحيان

د.عبدالكريم بن سعيد الغامدى

بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بالرياض

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التى تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب فى معهد الإدارة العامة

د. سعود بن ضحيان الضحيان

د. عبدالكريم بن سعيد الغامدي

بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بالرياض

١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م

بطاقة الفهرسة

© معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الضحيان ، سعود بن ضحيان

بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التى تعوق استفادة الموظف من

عائدات التدريب فى معهد الإدارة العامة / سعود بن ضحيان الضحيان ،

عبدالكريم بن سعيد الغامدي – الرياض .

ص ١٧٦ ؛ ١٦,٥ × ٢٣,٥ سم

ردمك : ٧-٨٥-٠-١٤-٩٩٦٠

١ – السعودية – الموظفون والمستخدمون – تدريب

أ – الغامدي ، عبدالكريم سعيد (م. مشارك) ب – العنوان

ديوى ٣٥٠,١٥٠٥٣١ ٢٢/٠٦١٥

رقم الإيداع : ٢٢/٠٦١٥

ردمـــــك : ٧-٨٥-٠-١٤-٩٩٦٠

المحتويات

الموضوع	الصفحة

المحتويات

الموضوع	الصفحة

المحتويات

الموضوع	الصفحة

المحتويات

الفصل الأول

مقدمة

* مقدمة
* مشكلة الدراسة
* فرضيات الدراسة
* أهداف الدراسة
* أهمية الدراسة
* مفاهيم الدراسة
* محددات الدراسة
* صعوبات الدراسة



مقدمة :

عمد الإنسان منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى آدم وأسكنه الأرض ، إلى يومنا هذا إلى توفير مصادر رزقه والوصول إلى حياة كريمة. ولعل نشوء الحضارات الإنسانية خير دليل على وجود قوى بشرية مؤهلة ساهمت فى بروز تلك الحضارات. ولم يتولد ذلك التأهيل بالصدفة، بل حصل عن طريق وسيلة تم من خلالها نقل متطلبات الحضارة من جيل إلى جيل، ولم تكن هذه الوسيلة سوى تلقين عناصر الحضارة للإنسان وتدريبه على استخدامها، وإن كان هذا التدريب عشوائيًا فى البداية . فالتدريب إذن ليس نتاج الحضارة الحديثة، بل هو قائم فى الحضارات البشرية جميعها. ومن صور ذلك التدريب غير المخطط ما كان يحدث من نقل للخبرات والمعارف، كقيام الآباء بإيداع أبنائهم عند من يثقون بهم، لإكسابهم معرفة بمهنة أو علم أو مهارة ، كما كان يحدث فى نظام الطوائف الحرفية، حيث كان الطفل يتشرب منذ نعومة أظفاره أسرار المهنة، ليصبح فيما بعد عاملاً ماهراً. وبذا تستمر عملية نقل المعرفة من جيل إلى آخر .

غير أن استمرارية الحياة، وتزايد النمو السكاني، وتنوع مؤسسات المجتمع، وتعقد نظمها، وتنوع وظائفها، ساهم فى إحداث تغيرات اجتماعية واقتصادية سريعة لمواكبة احتياجات المجتمع المتزايدة. لذا نجد أن المجتمعات، بصفة عامة، عمدت إلى إحداث تغيير فى نظمها، لتواكب التغيرات السريعة والمتلاحقة، وهى الظروف التى استوجبت نقل الخبرات بطريقة منظمة، وهو النقل الذى تطلب نوعًا من التدريب المنظم كذلك. وقد أدى تعقد نظم الإنتاج، وخاصة بعد الثورة الصناعية، والتنامى المذهل للعلوم والمعرفة، وعدم قدرة النظم القائمة على مواجهة المشكلات التى واكبت نظم الإنتاج الجديدة، إلى إبراز الحاجة الماسة إلى إحداث تغيرات جديدة فى النظم الإدارية والإنتاجية. وهذا التغير تطلب نقلة مختلفة تماماً فى تكوين اتجاهات الفرد وسلوكه نحو العمل. لذا عمدت معظم المجتمعات البشرية الحديثة إلى اتخاذ الوسائل الكفيلة بتأكيد التلاؤم بين اتجاهات الفرد وسلوكياته المهنية، وبين التغيرات الإدارية والإنتاجية، بحيث يمكن تحقيق ذلك من خلال آلية إعادة التأهيل والتدريب المستمرة .

وبرغم تباين الثروات، التى قد يمتلكها أى مجتمع من المجتمعات، فإن العنصر

البشرى المؤهل يعد الثروة الحقيقية، بوصفه أحد العوامل الأساسية فى إحداث أى تغيرات فى تطوير المجتمع، مما يحتم الاهتمام والعناية به، لكونه عنصراً فريداً، يسعى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية كماً ونوعاً. لذا تسعى المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء إلى التخطيط للقوى العاملة لرفع كفاءتها العملية والإدارية والإنتاجية لتتناسب مع طموحاتها. وبذلك يصبح التخطيط عملية مقصودة، تهدف إلى التعرف على خصائص القوى العاملة للارتقاء بأوضاعها فى المستقبل. وهذا يساعد متخذى القرارات فى الاستفادة من الموارد البشرية المحدودة لديهم، كما يفيد فى رسم سياسات التدريب الآنية والمستقبلية. (العبود ١٤١٣هـ /١٩٩٣م، ص ١٢) .

بذلك تعتبر الموارد البشرية أكثر موارد الدول منفعة وأكثرها فاعلية. فهى من الموارد القابلة للتطور والنمو، حيث إن أفراد المجتمع هم العنصر الأساسى فى عمليات التنمية، ولا تعتبر القوى العاملة مورداً اقتصادياً فحسب، بل إن أهمية التنمية الاقتصادية، ومعدلاتها، واتجاهاتها، ونجاحها، تعتمد بصفة رئيسية على اتجاهات العاملين، وسلوكهم، وشعورهم، تجاه برامج التنمية، كما تمتلك مهاراتهم قوة الابتكار، وحيوية الإبدا ع، وتملك سلوكياتهم روح التعاون. (برعى ١٣٩٣هـ/١٩٧٣م، ص ٥) .

وتشمل متطلبات عمليات التنمية المستلزمات المادية للمشروعات كذلك إلى القوى البشرية اللازمة لتلك المشروعات ، حيث يشكل العنصر البشرى المحور الأساسى لجميع عمليات الإنتاج الأخرى، فالقوى البشرية هى التى تدير الآلات وتقوم بأمر الإدارة، وهى التى تعمل على تحسين طرق العمل والارتفا ع بمستوى الأداء . (المناوى ، ب ت ، ص ٥) . وهذا يعنى أن التأهيل والمهارة، التى تأتى عن طريق التدريب – تُعَد مطلبًا محوريًا لعملية التنمية الاجتماعية، مما يفرض أهمية التنمية البشرية بصورة سابقة سلفاً .

لذا فإنّ لإعداد القوى العاملة الماهرة أثرًا كبيرًا فى تكوين القاعدة الحقيقية لقوى الإنتاج فى أى مجتمع كان، إذ لا تتقدم دولة برأس مال ضخم فوق قاعدة واهية من عمالة غير ماهرة . فنقص المهارات يعد عقبة تعيق تحقيق التنمية السريعة، لأن القوى الماهرة هى المورد الأول الذى يستطيع ملء الفرا غ الحاصل بين القمة والقاعدة، ويسد الثغرات التى تنشأ بينهما. (برعى ، ١٣٩٣هـ/١٩٧٣م، ص ٦).

ولما كان المجتمع العربى السعودى غير منعزل عما كان يحدث حوله من تطورات وتغيرات فى مجال تطوير نظم الإدارة والإنتاج، عمدت الدولة إلى إنشاء مراكز تدريبية متعددة ومتنوعة. ويعد إنشاء معهد الإدارة عام ١٣٨٢هـ بمدينة الرياض مؤشراً حضارياً للأخذ بالأساليب المتقدمة للرقى بالمواطن السعودى وجعلها ضرورة من ضرورات تطوير القوى العاملة فى مجال العمل الإداري، الذى يشكل الركيزة الحيوية للوصول بالإدارة إلى تحقيق أهدافها. وفى هذا الإطار يهدف التدريب فى المملكة العربية السعودية، بصفة عامة، إلى ما يأتي:

١ – تهيئة الموظف وإعداده بمتطلبات الوظيفة الشاغرة أوالمشغولة بمتعاقد .

٢ – تدريب من هم على رأس العمل، بهدف تحسين وتطوير العمل الإدارى لرفع مستوى الأداء لديهم من خلال تطوير نظم أساليب العمل .

٣ – استمرارية التدريب أو إعادته بما ينسجم مع احتياجات العمل. (إدريس، ١٤٠٥هـ، ص ٢٧) .

يتضح مما سبق أن عمليات التنمية الإدارية المستمرة تسهم فى رفع الكفاءة الإنتاجية والربحية عن طريق زيادة معدلات أداء الأفراد والجماعات داخل التنظيم المهنى من خلال برامج التدريب والتنمية على المستويين الكلى والجزئي، كما تهدف إلى إحداث تغيير مخطط يسعى بشكل أساسى إلى تغيير سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم . (الخازندار ، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٤م ، ص ١٣٧) . ولكون التدريب عملية مستمرة، تهدف إلى تعليم الموظف وتأهيله بصورة مستمرة .

إن عجلة التطور الإدارى التقنى تفرض على الفرد أن يكون مطلعًا ومتابعًا لكل جديد فى مجال عمله، ليدرك متطلبات مهنته وما يطرأ عليها من تغيير مطرد . وفى هذا النطاق يُعَدُّ التدريب بجميع أنواعه هو التعريف النظرى والعملى بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أداؤه من المتدرب، بهدف إحداث تنمية لمعارفه، ومهاراته، واتجاهاته، وإحداث تغيرات فيها، ليكون من أرباب المهن ، وتأكيد قناعة الفرد بأن التدريب أصبح مطلباً حيوياً، تفرضه ظروف العصرالتقنية. كذلك يشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأس المال البشرى يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية

لتحقيق أقصى إنتاج ممكن. ومن هنا يظهر التدريب مطلبًا حضاريًا تفرضه مقومات الحضارة الحديثة. (الشاعر ، ١٤١٢ هـ ١٩٩١م ، ص ص ٩ -١١) . وهذا يجعل التدريب سياسة قائمة وفعالة تسعى إلى تطوير الأداء الإدارى والفنى فى مختلف التنظيمات الوظيفية أو المهنية .

مشكلة الدراسة :

أ - تحديد مشكلة الدراسة :

يلعب التدريب دوراً مهماً فى إكساب الموظفين والعاملين، الذين هم على رأس العمل، خبرات جديدة فى مجال عملهم. كذلك يساهم فى مجال تأهيل قدرات جديدة لتمكينها من الالتحاق بسوق العمل . وبغض النظر عن كون التدريب موجهاً لمن هم على رأس العمل أو من يبحثون عن العمل ، فإنه يعد من المصطلحات التى تعددت فيه الآراء، نظراً لتعدد الاتجاهات الفكرية ومواطن الاهتمام به. إن التدريب المنظم ، بوصفه ظاهرة ، يعد عملية مقصودة وموجهة لتحقيق هدف معين له عائد ينعكس أثره على الفرد وجهة العمل. وهذا العائد، بصورة عامة ، يُقصد به الفرق بين سلوك الفرد ومهاراته واتجاهاته قبل الالتحاق بالبرنامج وبعده. وهذا البعد ليس من الصعب معرفته نظراً لأنه يمكن قياس تلك الأبعاد قبل الالتحاق، لتحديد المستوى الحقيقى للفرد، ثم يلى ذلك قياس آخر بعد الانتهاء من البرنامج التدريبى لمعرفة تأثير التدريب، فإن كان هناك فروق جوهرية، كزيادة المهارات، أو تغيّر فى السلوك، أو الاتجاهات، فالنتيجة أن التدريب حقق الهدف المراد منه. وسوف يتحقق ذلك فى هذه الدراسة بعد قيام فريق البحث بقياس العائد المتحصل من تلك االبرامج التدريبية من خلال مدير الموظف المباشر الذى سوف يُقوِّم قدرات موظفه (المعرفة والمهارة والسلوك) قبل التحاقه بالبرنامج التدريبى وبعد إنهاء الموظف البرنامج التدريبى الذى التحق به سوف يتم إعادة ذلك التقويم مرة أخرى ، يلى ذلك تحديد الفروق بين التقويمين وقياس درجة المعنوية لتلك الفروق لتحديد ما إذا كان البرنامج التدريبى ساهم فى رفع قدرات الموظف المستهدفة من قِبل البرنامج أم لا؟

يمكن مما سبق تحديد مشكلة الدراسة على النحو التالى :

« التعرف على الدور الذى تلعبه بعض الجوانب الاجتماعية والتنظيمية فى الحد من استفادة التنظيمات من عائد التدريب للبرامج التى يقدمها معهد الإدارة العامة لمنسوبيها »

ب - صياغة مشكلة الدراسة :

تتناول مشكلة الدراسة ثلاثة جوانب رئيسية هى :

أولاً - الجوانب الاجتماعية (الخصائص الديموجرافية والبيئية الاجتماعية):

الخصائص الديموجرافية :

يقصد بالخصائص الاجتماعية المتغيرات التالية :

الحالة الاجتماعية -عدد أفراد الأسرة - المستوى التعليمى - الحالة الصحية - طبيعة العمل - مكان الإقامة - العمر .

وأما البيئة الاجتماعية فيقصد بها : العلاقات الأسرية على المستويين الأفقى والرأسى - التزامات الفرد الأسرية نحو أفراد الأسرة التى يعولها - طبيعة الأدوار التى يقوم بها داخل المجتمع المحلى (علاقات الجوار والالتزامات المترتبة على السكن فى ذلك الحى) .

ثانياً - الجوانب التنظيمية :

وتشمل المتغيرات التى ترتبط بطبيعة العمل ، و من أهمها :

١ - نظم العمل المطبقة (ساعات العمل ، نظام الترقيات ، والحوافز والمكافآت، والانتدابات وساعات العمل الإضافى ... إلخ) ، والإجازات، وتشجيع الابتكار، والمشاركة فى اتخاذ القرار، وامتيازات العمل (بدل سكن، بدل طبيعة عمل، بدل تمثيل ... إلخ) ، وتوفر فرص التدريب،نوعية العمل (إدارى ، فنى) ، ومجال العمل (مكتبى ، ميدانى) .

٢ - بيئة العمل، وتشمل المتغيرات المتعلقة بطبيعة العلاقات على المستويين الأفقى (العلاقات بين الزملاء) ، والرأسى (العلاقات بين الموظف ورؤسائه)، الرضا الوظيفى عن العمل الذى يقوم به.

ثالثاً - عائد التدريب :

يتضمن قياس مجموعة من المتغيرات التابعة ، وهى :

- سرعة إنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .
- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

تحاول هذه الدراسة، من خلال ما سبق، إلقاء الضوء على تأثير هذه العوامل والمتغيرات المتعلقة بالموظف نفسه والجوانب التنظيمية، التى تعكس مدى استفادته من الدورات التدريبية، التى يعقدها معهد الإدارة العامة فى الرياض.

فروض الدراسة :

واستناداً إلى تحديد المتغيرات السابقة، صيغت فروض الدراسة، وهى على النحو الآتى :

الفرضية الأولى :

هناك علاقة احتمالية طردية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموجرافية للمتدرب وبين كل من :

- سرعة إنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .
- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

الفرضية الثانية :

هناك علاقة احتمالية طردية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة علاقات المتدربين مع الرؤساء وبين كل من :

- سرعة إنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .
- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

الفرضية الثالثة :

هناك علاقة احتمالية عكسية ذات دلالة إحصائية بين حجم الخلافات الأسرية للمتدربين وبين كل من :

- سرعةإنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .
- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

الفرضية الرابعة :

هناك علاقة احتمالية عكسية ذات دلالة إحصائية بين قناعة المتدرب بالعمل وبين كل من :

- سرعةإنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .
- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

الفرضية الخامسة :

هناك علاقة احتمالية عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضعف الحوافز المادية وبين كل من :

- سرعةإنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .

- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

الفرضية السادسة :

هناك علاقة احتمالية طردية ذات دلالة إحصائية بين ارتباط الوظيفة بالبرنامج التدريبى وبين كل من :

- سرعةإنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .
- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

الفرضية السابعة :

هناك علاقة احتمالية طردية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الدورة فى زيادة مكانة الموظف الاجتماعية فى العمل وبين كل من :

- سرعةإنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .
- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

الفرضية الثامنة :

هناك علاقة احتمالية طردية ذات دلالة إحصائية على مستوى ٠,٠٥ بين طبيعة مشاركة المتدرب وبين كل من :

- سرعةإنجاز العمل .
- إثراء المعرفة النظرية .

- زيادة المهارات .

- تغيير بيئة العمل .

الفرضية التاسعة :

هناك علاقة احتمالية طردية ذات دلالة إحصائيةعلى مستوى ٠,٠٥ بين طبيعة الترشيح وبين كل من :

- سرعة إنجاز العمل .

- إثراء المعرفة النظرية .

- زيادة المهارات .

- تغيير بيئة العمل .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما يأتى :

١- معرفة العائد من التدريب فيما يتعلق بكل من الجوانب المعرفية والمهارات والسلوك (الاتجاهات) ، من خلال استكشاف وجهة نظر المديرين المباشرين للموظفين الذين التحقوا بهذه الدورات .

٢ - تحديد العوامل (المتغيرات) التى لها علاقة بعائد التدريب، وهذه العوامل تنقسم إلى ثلاث مجموعات من المتغيرات المستقلة، هى :

أ - مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمتدرب (الخصائص الديموجرافية والاجتماعية) .

ب - مجموعة المتغيرات المرتبطة ببيئة المتدرب الاجتماعية .

جـ - مجموعة المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل .

٣ - معرفة شدة العلاقة واتجاهها التى تربط بين المجموعات الثلاث فى المتغيرات المستقلة وبين مستوى العائد من التدريب .

كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بعض العوامل المتعلقة بالمنظمة، والتى تحول دون الاستفادة القصوى من عائد التدريب ، وذلك من خلال التعرف على وجهات نظر المسئولين عن التدريب فى المنظمة .

أهمية الدراسة :

احتل التدريب فى الوقت الراهن جزءًا كبيرًا من اهتمامات التنظيمات الحكومية والمؤسسات الأهلية ، لما له من عائد ينعكس على أداء المنظمة والأفراد وفاعليتهما على حد سواء. ويكشف تأمل ذلك إدراك أن العائد من التدريب يتأثر بعدد من العوامل منها ماهو مرتبط بالبرنامج التدريبي، أو ماهو مرتبط بالمتدرب نفسه، أو بالتنظيم الذى يعمل به الفرد أو الأفراد. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة فى كونها تسلط الضوء على المتغيرات المتعلقة بالفرد وبيئته الاجتماعية، وبيئة العمل لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على عائد التدريب والأداء الوظيفي، حيث لم يحظ هذا الجانب فى مجال الدراسات الاجتماعية بالاهتمام الكافي. كما تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى حث الأجهزة الحكومية على مواجهة العوامل المؤثرة على عائد التدريب وكيفية التعامل معها، لتخفيف تأثيرها، حتى يتحقق العائد المناسب من التدريب. لهذا اعتمدت الدراسة فى عينتها على شريحة متنوعة من القطاعات الحكومية ومن مختلف المستويات الإدارية والفنية الذين تم اختيارهم من جميع البرامج التدريبية التى عُقدت فى معهد الإدارة العامة فى الرياض .

مفاهيم الدراسة :

يعد التدريب من العمليات الأساسية، التى تحظى باهتمام كبير من الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أدائها وفعاليتها، وذلك عن طريق تزويد المتدرب بمهارات وخبرات جديدة، تساعد على تحقيق ذلك الهدف . من هذا المنطلق ، عمدت جهات العمل، بصفة عامة إلى إلحاق منسوبيها ببرامج التدريب المتنوعة فى معاهد أو مدارس متخصصة فى ذلك. ولم يقف الأمر عند هذا الحد، بل لجأت كثير من الجهات إلى إنشاء مراكز تدريب خاصة بها، إما لعدم قدرة مراكز التدريب المتوافرة على إعداد منسوبيها بالصورة التى تطمح فى تحقيقها، أو بهدف الجمع بين الجانب النظرى والجانب التطبيقى فى بيئة العمل أثناء فترة التدريب .

ويعتبر التدريب من أهم الأساليب ، التى تستخدمها المنظمات الحديثة فى إعداد أفرادها وتأهيلهم. ذلك أن التدريب يزيد من كفاءة العاملين وفعاليتهم مما يزيد من فرص الترقى ، و يرفع من معنويات العاملين متى أدركوا أهميتهم فى مجال العمل . كما أن الانسجام بين العاملين، يعتبر أحد الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقه . حيث يتحقق ذلك عندما تتقارب مستويات المهارات بين العاملين. فالمتدرب الجيد، بصفة عامة، هو الذى يؤدى عمله بصورة فعالة دون الحاجة إلى إشراف متواصل ومباشر .

يعد التدريب فى هذا الإطار من أهم الركائز الأساسية لصقل المتدربين، وتمكينهم من القدرة على نقل الأفكار والمعلومات الفنية والإدارية والممارسات الجديدة من الواقع النظرى إلى التطبيق فى مجال العمل. بذلك يعد التدريب وسيلة أساسية ومهمة فى الوقت نفسه، تستخدمها الإدارة المدركة والواعية لأهمية التدريب، فى إحداث التأثير المرغوب على سلوك العاملين، وتوجيههم فى الاتجاه الموافق لأهدافها وطموحاتها. ويساهم نجاح الإدارة عند تحقيق ذلك التأثير فى تقليص السلوكيات السلبية التى قد تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .

وتنظر المجتمعات المتقدمة للتدريب على أنه نشاط هادف ومخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات فى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات، وكذلك من ناحية السلوك والاتجاهات ، ليكون المتدرب قادراً على أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية ، وهذا لن يتحقق إلا بالطرق التى أعدت قبل الالتحاق بالعمل أو ما أعد من برامج تدريبية بعد الالتحاق . (الجوهرى ١٩٨٦ ص ص ١٤ – ١٥). وسوف نعرض فيما يلى بعض المفاهيم الأساسية التى سوف يتردد استخدامها أثناء البحث .

أولاً - مفهوم التدريب :

يرى الجوهرى أن عملية التدريب هى عملية نقل معلومات، وإكساب مهارات جديدة لفرد أو جماعة مقصودة، تشكل إحدى مسئوليات الإدارة على اختلاف مستوياتها، (١٩٨٦ ص ص١٤-١٥). كما يرى القبلان أن التدريب يُفهم بوصفه نشاطاً إنسانياً، هدفه العام يتركز فى التحسين أو التطوير، ويمكن أن يمارس هذا النشاط الذى يقدم للأفراد أو الجماعات، وفى كلا الحالتين قد يتم بصورة منظمة وقد يأتى عفوياً، أو

بصورة غير مخططة، لاتتضمن وضع أهداف محددة، (١٤١٢هـ /١٩٩٢م ص ٦).
ويضيف الجوهرى أن التدريب عملية تنموية منتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لفرد أو جماعة لكى تؤدى الأداء المتوقع أو لعمل معطى لها. وهذا يتنامى ويتزامن بزيادة واستمراريته في التعليم ، أى أنه إعادة تشكيل لتفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاقه من دائرة التخصص الضيق وفتح المجال أمام مهارات وخبرات جديدة، بما يساعد على إيضاح الرؤية للمواقف فى أوسع أبعادها، وذلك تبعاً للعمل الذى يقوم به فى وقت معين أو إعادة لعمل سيقوم به مستقبلاً ، (١٩٨٩ ص ص ١٦٧ - ١٦٩) .

أما التدريب المنظم فهو عملية مقصودة من قبل الإدارة، تهدف إلى إحداث تغييرات فى اتجاهات الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة وقدرة إنتاجية عالية تحقق تطلعات الإدارة التى خططت لتلك العملية. (الجوهرى ١٩٨٦م ص ص ١٤- ١٥).

بينما يرى مايكل جينكز أن عملية التدريب هى مجموعة من الإجراءات المنظمة، تهدف إلى إحداث تغيير سلوكى هادف مقصود، يرتكز على ثلاثة أبعاد رئيسية، هى المعرفة والمهارات، والاتجاهات. أما شارلز دينوفا فإنه ينظر إلى التدريب بوصفه نموذجًا خاصًا، وعمليًا من عمليات التعليم، يؤدى إلى إعداد المتدربين بصورة تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة. والتدريب على هذا الأساس يؤدى إلى زيادة الإنتاجية كما يؤدى إلى زيادة الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للعمال، (القبلان، ١٤١٢هـ ١٩٩٢م، ص ص ٨ - ١٠) .

ويذهب إبراهيم وآخرون إلى أن «التدريب يشير إلى عملية التنمية المستمرة والمخططة لمعارف ومهارات العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وتحسين اتجاهاتهم بقصد رفع مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها، وعلى المجتمع بصفة عامة»، (١٤٠٩هـ ١٩٨٨م ص ص ٢٤ -٢٥). بينما يعرف ياغى التدريب بأنه عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية فى عملهم الحالى والمستقبلى من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم ، وسلوكهم (١٤٠٦ هـ، ص ٦) .

يتضح مما سبق أن التدريب يعد عملية تغيير فى سلوك الفرد واتجاهاته لإكساب مهارات جديدة ، إلا أن هناك نظرة أخرى لعملية التدريب ، فهناك من يراها أنها عملية تعليمية خاصة . يذكر قاموس وبستر، فى هذا الشأن « أن التدريب يعنى التعليم فى نطاق محدد، ثم يبين بعد ذلك أن التعليم هو الكلمة العامة والرسمية التى تطلق على التدريب وخاصة فى المؤسسات التعليمية، بينما يتطلب التدريب القيام بالممارسة والتمرين لاكتساب المهارات، ولايتضمن هذا التعريف الجوانب المتعددة للتدريب فى مؤسسات الأعمال والصناعة، فقد أصبح التدريب فى مجالى الأعمال والصناعة يتضمن أنشطة تتراوح بين تعلّم المهارات الحركية البسيطة، واكتساب المعرفة الفنية المعقدة، وتعلم المهارات الإدارية الدقيقة، إلى جانب تنمية الاتجاهات نحو القضايا الاجتماعية»، (إبراهيم وآخرون، ١٤٠٩ هـ ١٩٨٨م ص٢٤) .

ويمكن التفريق بين التدريب والتعليم بالنقاط التالية :

١ - التدريب لا يحدث إلا بالتعليم ، أى : أن التعليم هو عملية سابقة للتدريب ، فيجب أولاً أن يُعَلَّم الفرد شيئًا حتى يمكنه التدرب عليه بعد ذلك .

٢ - التدريب لا يكتمل أبدًا إلا بالتطبيق ، بينما التعليم يمكن أن يتم نظريًا أو عمليًا، أو بكلاهما حسب الموقف التربوى الذى هو بصدده .

٣ - التدريب هو أكثر أنواع السلوك فاعلية فى التربية، والتعليم أقل فى العموم منه .

ومهما يكن من فروق بين التدريب والتعليم، فإن التدريب قبل الخدمة (Pre-service Training) يرتبط بمفهوم الإعداد الذى يركز عادة على تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة بما تتطلبه من مواصفات سلوكية معينة . أما نظيره، وهوالتدريب أثناء الخدمة (on job training) فيتعلق بتعديل أو تعميم أو تصحيح هذه المواصفات السلوكية، كما يسعى كلما لزم إلى تطوير ما يستجد منها رغبة فى رفع كفاءة الموظفين ومؤسساتهم فى أداء الوظائف المقررة لهم. (حمدان، ١٩٩١م ص ١٢) .

فى ضوء تعدد المفاهيم والتعريفات السابقة لمفهوم التدريب، نجد أنها تتضمن التركيز على اكتساب المعرفة والمهارة، وتنمية السلوك، وتهيئة الظروف والمناخ، لتحقيق

فاعلية للتدريب والممارسة بما يعود بالفائدة على الفرد والجماعة والتنظيم على حد سواء. في هذا الشأن، يرى ياغي أن تعدد مفاهيم التدريب تدور حول ثلاثة محاور رئيسة هي :

١ - أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد التنظيم وتطويرها .

٢ - أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي وبين مستوى الأداء المرجو .

٣ - أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية . (١٤٠٦هـ ، ص ٦) .

يتضح مما سبق أن العملية التدريبية نشاط إنساني يتم بصورة منظمة، وأنها تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وتطويره، والرقي بمستواهم الفكرى والإبداعي، وخلق حب الممارسة والتطلع إلى كل جديد يرتبط بمجال العمل وأخلاقياته. وفي هذا الخصوص يرى الجوهرى أن التدريب عملية إعدادية وتأهيلية مستمرة، تساهم في فتح المجال أمام المزيد من التدريب ، فالموظف الذى يحضر لأول مرة برنامجاً تدريبياً، يحاول في العادة، بعد الانتهاء منه، أن يلتحق ببرامج تدريبية أعلى خاصة إذا شعر بفائدة من المشاركة في البرنامج التدريبي ، وبذا يصبح الاقتناع بالتدريب مطلباً ذاتياً، ومن ثم فلا حاجة بعد ذلك إلى إقناعه بضرورة الالتحاق بأى برنامج تدريبى لاحق يرتبط باهتماماته، حيث يصبح هو نفسه في كثير من الأحوال منادياً بضرورة التدريب وهذا يتطلب ما يأتي :

١ - أن يعتمد التدريب على تنمية القدرة الابتكارية للموظف العادي، فليست مهمة التدريب أن يقدم للموظف حلولاً للمشكلات التى يواجهها، بل إن مهمته الأساسية أن يُنشئ لدى الموظف القدرة، والكفاءة، والمرونة، التى تسمح له بإيجاد الحل المناسب من بين البدائل لكل مشكلة يواجهها في المستقبل .

٢ - أن يكون التدريب نابعًا من الواقع المحلي، بحيث يدور في إطار البيئة، التى يعيشها الموظف من ناحية، وفي إطار خصائص ومشكلات المجتمع الكبير الذى ينتمي إليه من ناحية أخرى .

٣ – أن يكون التدريب مختلفاً، كيفاً وكماً، عن التعليم الأكاديمي، فالتدريب ليس تلقيناً للمعلومات، ونقلاً لها من المدرب، وإنما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر، وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف قدرة ذاتية على اختيار الحل الأقل تكلفة والأكثر تحقيقاً للكفاية. (الجوهرى ، ١٤٠٧ هـ ١٩٨٩م ص ص ١٦٧– ١٦٩) .

ثانياً - الاستفادة من التدريب :

يتحدد مفهوم الاستفادة من التدريب من خلال المحددات التالية :

- إيجابية المتدرب ومدى إدراكه للبرنامج التدريبى ودرجة الاستفادة التى يتوقعها، وذلك من خلال إبراز أهم خصائصه الديموجرافية ومدى ارتباطها بتحقيق الاستفادة .
- قدرة البرنامج على زيادة معارف المتدرب ومهاراته وخبراته وتعديل اتجاهاته فيما يتعلق بمجال عمله .
- مدى تطور أداء المتدرب لوظيفته من خلال البرنامج الذى تدرب عليه وذلك من خلال الممارسة الفعلية للمعارف، والمهارات، والخبرات، ومساهمة التغير فى الاتجاهات ، التى اكتسبها أثناء عملية التدريب فى تطور أدائه الوظيفى .
- مدى تحقيق التنظيم للأهداف التى من أجلها تم تدريب الموظف وذلك من خلال قدرة التنظيم على تهيئة المناخ الوظيفى وتوفير الوسائل التى تتيح للموظف تطبيق ما تدرب عليه (توفيق، ج٢، ١٩٩٤، ص ٣٤٠) .

محددات الدراسة :

يقوم معهد الإدارة العامة فى الرياض بتقديم برامج تدريبية متنوعة فى كل من مدينة الرياض، وجدة، والدمام، لكل من الجنسين الذكور والإناث ومن جميع القطاعات المدنية والعسكرية .. وقد اقتصرت هذه الدراسة على ما يلى :

١ – اختيار مدينة الرياض، لكونها المركز الرئيسى للمعهد، حيث يتم تقديم برامج عديدة، يلتحق بها عدد كبير من منسوبى الأجهزة الحكومية .

٢ – اقتصرت هذه الدراسة على الذكور دون الإناث لكونها تعتمد فى جمع بياناتها على المقابلة المباشرة، كما أن فريق البحث قام بمقابلات مباشرة مع مديرى الموظفين، الأمر الذى يتعذر القيام به فى القطاع النسائى ، وبخاصة مع عدم توفر باحثات مساعدات .

٣ – أن يكون المتدرب قد أمضى على الأقل فترة زمنية لا تقل عن ستة أشهر من بعد انتهائه من البرنامج التدريبى .

صعوبات الدراسة :

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات منها مايلى :

١ – شكّل الحراك الوظيفى المتمثل فى الانتقال من وظيفة إلى أخرى سواء كان ذلك داخل الجهاز التنظيمى أو خارجه ، إحدى الصعوبات الرئيسية التى واجهت فريق البحث . وقد تم التغلّب على ذلك عن طريق أخذ بديل له شريطة أن يكون فى قسم الموظف نفسه وقد سبق له الالتحاق بأحد البرامج التدريبية التى قدمها المعهد، ومضى على انتهاء برنامجه التدريبى ستة أشهر .

٢ – شكلت طبيعة عمل بعض أجهزة التنظيم صعوبة فى الوصول إلى عينة الدراسة داخل تلك الأجهزة التنظيمية، ممّا ساهم فى نقص وحدات مفردات عينة الدراسة .

٣ – أدى تمتع بعض مفردات عينة الدراسة بإجازاتهم السنوية، أو الالتحاق ببرامج تدريبية أخرى أو انتدابهم فى مهمات رسمية إلى زيادة الفترة الزمنية المحددة فى جمع البيانات الميدانية .

الفصل الثانى

الإطار النظرى للدراسة



الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

العلاقة بين ضغوط العمل (Work Stress) وبين الولاء التنظيمى والأداء والرضا الوظيفى والصفات الشخصية : دراسة مقارنة، المير ١٤١٦هـ.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- قياس ومقارنة مستويات صراع الدور (Role Conflict) وغموض الدور (Role Ambiguity) بين مجموعات الدراسة وهى : المجموعة السعودية، والمجموعة العربية، والمجموعة الأسيوية ، والمجموعة الغربية .
- قياس ، مقارنة مستويات الولاء التنظيمى، والأداء الوظيفى، والرضا الوظيفى ، بين المجموعات الأربع .
- مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين غموض الدور وصراع الدور والولاء التنظيمى والأداء الوظيفى والرضا الوظيفى والصفات الشخصية (العمر، ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية، وطبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية) بين المجموعات الأربع .

ويرى الباحث أن صراع الدور ناتج عن تعارض التوقعات المرتبطة بالدور، فى حين أن الغموض مرتبط بقصور فى المعلومات المتعلقة بطبيعة الأداء للعمل، وهى تشكل بدورها ضغوطاً فردية، أما فيما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والرؤساء فصنفها الباحث مع الضغوط الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك فقد أرجع العوامل المتعلقة بالنواحى التنظيمية كعدم توفر سياسات محددة وضعف الهيكل التنظيمى إلى ما اعتبره ضغوطاً تنظيمية. كما يرى أن هناك نوعاً آخر من الضغوط تتعلق ببيئة العمل مثل : الضوء والحرارة وتلوث الهواء .

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٠٠ مبحوث ، من جنسيات مختلفة من الذين يمارسون أعمالاً إدارية وغير إدارية فى كل من القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية فى المملكة العربية السعودية .

وبما أن دراستنا مرتبطة بالجوانب الاجتماعية للعاملين السعوديين، فإننا نتعرض فقط لنتائج المجموعة السعودية من عينة البحث، حيث أبرزت الدراسة السابقة بعض الخصائص الديموجرافية للعينة (المجموعة السعودية) وهى على النحو الآتي:

- أن (٧٢ ٪) تقريباً من العينة تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة .
- أن (٧٨ ٪) تقريباً من العينة يحملون درجة جامعية أو عليا .
- أن (٤٩ ٪) تقريباً من العينة لم تتجاوز مدة خدمتهم ثلاث سنوات .
- أن (٢١ ٪) تقريباً من العينة لم يسبق لهم الزواج .

أما فيما يتعلق بقياس فرضيات الدراسة، فقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين غموض الدور والأداء الوظيفي، وبين الأداء والرضا الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى ارتباط بعض الصفات الديموجرافية بالولاء التنظيمى وبالذات فيما يتصل بسنوات الخدمة .

الدراسة الثانية :

الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية فى القطاع الحكومى فى دولة الكويت (الفضلى ١٩٩٥م)، وقد استهدفت هذه الدراسة معرفة الجدوى الفعلية للتنمية الإدارية ومعرفة أسباب فشل البرامج فى تحقيق أهدافها. ولتحقيق أهداف الدراسة، وضع الباحث مجموعة من التساؤلات على النحو الآتى :

- هل ثمة علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (المؤهل، العمر، مدة الخدمة) وبين البرامج التدريبية ؟
- ما مدى تأثر أداء المتدرب بحضور برنامج التنمية الإدارية ؟
- ما مدى أهمية ارتباط البرنامج بمتطلبات واقع وظيفة المتدرب لنجاح البرنامج؟
- ماهى أبرز العوامل المساعدة على تطبيق أو إعاقة تطبيق نتائج تلك البرامج؟

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

١ - إن غالبية المتدربين يؤمنون بجدوى وفعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية فى القطاع الحكومى .

٢ - إن غالبية شاغلى المواقع والمستويات الوظيفية بدرجة مدير أو مراقب أو رئيس قسم فى القطاع الحكومى هم من الشباب المؤهل والمتحمس لتطوير قدراته .

٣ - إن هناك علاقة واضحة بين التغيير الإيجابى فى الأداء اليومى للوظيفة وبين جودة برامج التنمية الإدارية فى القطاع الحكومى .

٤ - إنه كلما ازدادت مشاركة المتدرب فى البرامج ، ارتفعت توقعاته من البرامج، وازدادت دقة تقويمه وحكمه على مستوى البرنامج .

٥ - إن إتاحة الفرصة ميدانيًا أمام المتدرب لتطبيق ما تعلمه وما اكتسبه من البرامج يمثل حجر الزاوية لتقويم الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية .

٦ - إنه لا توجد علاقة بين فعالية البرامج فى القطاع الحكومى فى دولة الكويت وبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل، العمر، النوع، مدة الخدمة) .

٧ - إن بيئة التنظيم وظروف العمل تلعب دوراً جوهرياً يساهم فى تدعيم أو إعاقة تحقيق برامج التدريب والتنمية لأهدافها الأساسية .

٨ - إن للقيادة الإدارية المباشرة دوراً واضحاً فى التأثير على جودة نتائج البرامج .

٩ - إن الجدوى الفعلية للبرامج تعتمد بصورة أساسية على الإعداد الجيد للبرامج من خلال ربطها بالاحتياجات الفعلية واتباع أساليب غير تقليدية فى تقديم المادة التدريبية وعرضها .

الدراسة الثالثة :

تقييم الخطة التدريبية لموظفى الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان، (البسيونى ١٩٩١م). وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على رأى المتدربين فى البرامج التى تدربوا عليها من حيث مدة البرنامج، والمادة العلمية والوسائل

والأساليب المستخدمة فيها، ومدى استفادة المتدربين والأجهزة الحكومية التى ألحقتهم بتلك البرامج ، وخاصة فيما يتعلق بجانب المعلومات والمهارات والسلوك والأداء، وانعكاس ذلك على بيئة العمل . وقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان لمعرفة آراء المشاركين بالبرامج التدريبية ، كما قام أيضاً بتطبيق استبانة ثانية للرؤساء المباشرين للمتخرجين لمعرفة مدى علاقة التدريب بالجانب التطبيقى فى مجال العمل .

أما أبرز النتائج العامة لهذه الدراسة فهى على النحو الآتى :

- يرى (٣٣.٧ ٪) من أفراد العينة أن مدة البرنامج الذى التحقوا به غير كافية .
- يرى (٥٥.٦ ٪) من أفراد العينة أن محتوى البرنامج كان مناسباً إلى حد كبير لمستويات المتدربين .
- يرى (٤٤.٣ ٪) من أفراد العينة أنه لا يوجد توازن بين الجانب النظرى والعملى .
- يرى (٤٤.٧ ٪) من أفراد العينة أن الاستفادة من موضوعات البرامج التى تدربوا عليها كانت إلى حد ما .

يتضح مما سبق أن هناك علاقة بين الاستفادة من التدريب وكل من المتغيرات المستقلة .

أما ما يتعلق باكتساب المهارات ، المعلومات فقد جاءت على النحو الآتى :

- يرى (٤٨.٢ ٪) من أفراد العينة أن المعلومات والمهارات المكتسبة من موضوعات البرنامج تتعلق بمجال عملهم إلى حد ما .
- يرى (٩٥.٣٪) من أفراد العينة أن المعلومات والخبرات المكتسبة من موضوعات البرنامج، يتم تطبيقها فى مجال عملهم إلى حد ما .
- يرى (٥٠.٤ ٪) من أفراد العينة أن موضوعات البرامج كانت مناسبة للمشاركين .

هذا وقد تعرض الباحث لعدد من الصعوبات ، التى اعترضت البرامج التدريبية، وساهمت بشكل ما فى التأثيرعلى الفائدة من تلك البرامج التدريبية. وقد قسم الباحث تلك الصعوبات إلى عدة مجموعات، ومن أهم تلك الصعوبات :

صعوبات تتعلق بالبرامج :

- قصر مدة البرامج التدريبية، وعدم كفايتها لتغطية الموضوعات المطروحة .
- عدم اختيار الوقت المناسب لعقد البرامج التدريبية، حيث ينفذ بعضها فى أوقات غير مناسبة لبعض الجهات الحكومية .
- عدم اهتمام المعهد بالتدريب التراكمي، حيث لاتوجد برامج تكميلية للبرامج التى ينفذها المعهد .
- عدم توافق بعض البرامج التدريبية للمعهد، مع الاحتياجات الفعلية فى الأجهزة الحكومية .
- قلة تنفيذ المعهد للبرامج التخصصية الموجهة لموضوع واحد فقط .

صعوبات تتعلق بالمحتوى العلمى للبرامج (الموضوعات) :

- عدم مراعاة تسلسل موضوعات البرامج وتكرار المحاضرات، وعدم ارتباط الأفكار بعضها ببعض .
- القصور فى تحقيق التوازن فى الساعات التدريبية للموضوعات المختلفة فى بعض البرامج .
- التكرار فى الموضوعات، وتعدد المذكرات فى بعض البرامج التى يقدمها المعهد .

صعوبات تتعلق بالمتدربين المشاركين فى البرامج :

- عدم مراعاة اختلاف طبيعة عمل المشاركين عن طبيعة بعض البرامج، حيث إن بعض البرامج لا علاقة مباشرة لها بعمل بعض المشاركين .
- عدم التفرغ التام للمتدربين خلال مدة البرنامج .
- عدم مراعاة تجانس مستويات المشاركين، وخاصة فى المؤهل العلمى ، والمستوى الإدارى ، وسنوات الخبرة، عند قبولهم فى المعهد .
- عدم الاهتمام الكافى بمتابعة المتدربين فى جهات عملهم بعد تخرجهم من المعهد .

صعوبات تتعلق بالوسائل والأساليب المستخدمة فى البرامج :

- تغلب الجوانب النظرية على الجوانب العملية فى معظم برامج المعهد .
- عدم التركيز فى الحالات العملية على حالات وأمثلة من واقع المجتمع .
- قلة استخدام الأفلام التدريبية بالبرامج وعدم توفر أفلام باللغة العربية وأفلام لحالات من واقع المجتمع .
- قلة الزيارات الميدانية بالبرامج، إلى مواقع العمل فى الأجهزة الحكومية، وعدم اختيار الأماكن المناسبة للزيارات، أى المرتبطة أعمالها بأعمال البرامج .
- قلة الاهتمام بالبحوث فى البرامج وعدم إعطاء المتدربين الفرصة الكافية لإعداد تلك البحوث، والقصور فى عملية التدريب على كيفية إعداد البحث .

صعوبات تتعلق بالمحاضرين فى البرامج :

- يتم تركيز الموضوعات فى معظم البرامج على محاضر واحد فى تنفيذ البرنامج، دون الاهتمام بالتخصص، مما يؤدى إلى عدم إتاحة الفرصة للمتدربين للاستفادة من خبرة متخصصة فى المعهد .
- عدم التنسيق بين المحاضرين بشكل أكبر، لتفادى التناقض فيما بينهم، عند توجيه المتدربين فى البرنامج .

ولم يقتصر الباحث فى دراسته على المتدربين بل شمل أيضاً رؤساء المتدربين ، وكانت أهم النتائج التى توصل إليها هى مايلى :

يرى الرؤساء المباشرون أن أهم الأسباب التى دفعت بهم لترشيح مرؤوسيهم للبرامج التدريبية هى :

- رفع مستوى الأداء فى الوظيفة الحالية ، بنسبة (٣٧ ٪) .
- تهيئة الموظف للقيام بعمل إضافى ، بنسبة (١٧ ٪) .
- التدريب من أجل رفع مستوى الأداء ، بنسبة (١٣.١ ٪) .

- التدريب لأغراض التطوير والتنمية، بنسبة (١٣.١ ٪) .

- التدريب الإعدادى للموظفين حديثى الخدمة، بنسبة (٩.٦ ٪) .

- التدريب للترقي، بنسبة (٥.٧ ٪) .

- إعادة التدريب لتحويل الموظف لوظيفة أخرى، بنسبة (٤.٥ ٪) .

أما فيما يتعلق برأى الرؤساء فى البرامج، التى التحق بها مرؤوسوهم، فكانت على النحو التالى :

- يرى (٨٠.٢ ٪) من الرؤساء أن مدة البرامج كافية .

- ارتفع مستوى المتدربين من جيد قبل التدريب إلى جيد جداً بعد التدريب بشكل عام فى مختلف جوانب المعلومات والمهارات والأداء والجوانب السلوكية فى العمل .

تحليل الدراسات السابقة :

تناولت الدراسة الأولى فى المملكة العربية السعودية مستويات صراع الدور وغموضه لمجموعات الدراسة الأربع (المجموعة السعودية - المجموعة العربية - المجموعة الآسيوية - المجموعة الغربية) وقد وصل الباحث فى هذه الدراسة إلى أن صراع الدور ناتج عن تعارض التوقعات المرتبطة بالدور نفسه، فى حين أن غموض الدور مرتبط بقصور المعلومات المتعلقة بأداء العمل. ومن أهم النتائج التى وصلت إليها الدراسة، أن هناك علاقة سلبية بين غموض الدور وبين الأداء الوظيفي، وهذا يعنى أن عدم إدراك الموظف وعدم معرفته لدوره الوظيفى يؤثر بصورة كبيرة على أدائه. كما وصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية (طردية) بين الأداء والرضا الوظيفي، وهذا يعنى أنه كلما كان الموظف يشعر بأنه ذو فائدة من خلال أدائه الوظيفى زاد معدل الرضا لديه. كذلك أبرزت الدراسة تأثير طول سنوات الخدمة على ولاء الموظف للمنظمة. ونخلص من هذه الدراسةإلى أن العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد لها تأثير كبير على الأداء .

أما الدراسة الثانية التى أجريت فى دولة الكويت فقد تناولت الجدوى الفعلية للتدريب، ووضعت عدة تساؤلات مرتبطة ببعض المتغيرات الشخصية وأداء المتدرب بعد

الانتهاء من البرنامج التدريبى وأهمية البرنامج لمتطلبات الوظيفة. كما حاولت هذه الدراسة إبراز أهم العوامل التى تساعد على إعاقة تطبيق نتائج البرنامج التدريبي. ومن أهم النتائج التى وصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة بين مستوى الأداء وبين نوعية البرامج، التى تدرب عليها الفرد، كما أبرزت الدراسة أهمية مشاركة المتدرب فى البرامج التى تُقدم أيضًا، كما أوضحت الدراسة أهمية التنظيم وظروف العمل فى تدعيم أو إعاقة برامج التدريب. هذا بالإضافة إلى أهمية القيادة الإدارية المباشرة بالنسبة للاستفادة من برامج التدريب، ومن أبرز النتائج التى خُلصت إليها الدراسة، ولها علاقة بالدراسة الحالية، هو أن المتغيرات الشخصية لا تؤثر على فعالية البرنامج التدريبى .

أما الدراسة التى أجراها عاصم بسيوني، والمتعلقة بتقويم الخطة التدريبية لموظفى الأجهزة الحكومية لمعهد الإدارة العامة فى سلطنة عمان فقد أظهرت أن البرنامج التدريبى لم يكن فى مستوى توقعات المتدربين، وخاصة فيما يتعلق بوجود توازن بين الجانب النظرى والعملى ، كما أن مدة البرنامج غير كافية، واستفادة المتدربين محدودة. وقد أشار الباحث إلى أن هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية والاستفادة من البرنامج التدريبي، وهذا يتعارض مع نتائج الدراسة التى أجراها الفضلى . حيث تناولت هذه الدراسة أيضًا اتجاهات المديرين نحو مرؤوسيهم، إذ احتل ارتفاع مستوى الأداء المرتبة الأولى فى عملية الترشيح والاختيار، تليه عملية التكليف، ثم التحفيز ثم التطوير، والتنمية فى إعداد الموظفين حديثى الخدمة. بينما احتلت الترقية المرتبة قبل الأخيرة ، فى حين جاء التدريب لإعداد الموظف لوظيفة أخرى فى المرتبة الأخيرة. بينت الدراسة كذلك نتائج مهمة، منها أن أغلبية المديرين يرون أن مدة البرامج التدريبية غير كافية وأن المتدربين بصفة عامة ارتفع أداؤهم من جيد إلى جيد جداً .

يتضح مما سبق أن الدراسات السابقة، بصفة عامة، تناولت الجوانب الذاتية للمتدرب والجوانب التنظيمة للمنظمة وطبيعة البرنامج التدريبى والعلاقة القائمة بينهم. أما الدراسة الحالية فإنها، بالإضافة إلى هتمامها بالجوانب التى تناولتها الدراسات السابقة، تركز وبشكل كبير فى المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، والمتمثلة فى طبيعة العمل، وسنوات الخدمة، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، وحوافز العمل

وطبيعة ارتباط أهداف التنظيم بنوعية البرامج، التى يرشح لها الموظف، إلى جانب الاهتمام ببيئة العمل الخارجية والمتمثلة فى ثقافة وسلوكيات الموظف وبيئته الأسرية وعناصر البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على مستوى أداء الموظف بصفة عامة. هذا من جانب، أما من الجانب الآخر فقد ركزت الدراسة فى أهمية رأى المتدرب فى زملائه الملتحقين بالبرنامج التدريبي، وخاصة فيما يتعلق بخصائصهم الديموجرافية، وأثر ذلك على الاستفادة من البرنامج التدريبى .

الفصل الثالث

أدبيات الدراسة

* التدريب
* أهداف التدريب
* تنمية الجانب المعرفى الإدارى
* تنمية الجانب السلوكى
* العوامل البيئية للعمل
* بيئة العمل الخارجية
* التصنيف الوظيفى
* أهمية التدريب بالنسبة للتنظيم
* دور التدريب فى تطوير قدرات الموظف
* تنمية قدرات الموظف ومهاراته
* معوقات التدريب
* بيئة العمل الداخلية
* قياس عائد التدريب
* صعوبات تقويم الأداء.



التدريب

أولاً - أهمية التدريب بالنسبة للتنظيم :

إن نمو المؤسسات الإدارية، وتعدد أنظمتها، وتنوع أنشطتها، زاد من تضخم أحجامها وتعقد وظائفها. فقد ساهم النمو السريع للتقنية الحديثة، بشكل مباشر وغير مباشر فى تعقد العملية الإدارية، وأوجد قصوراً إدارياً تشكو منه معظم الأجهزة الحكومية والأهلية على حد سواء ، وعلى الرغم من هذا القصور، إلا أن هناك تبايناً فى مستوى الرضا الوظيفى ومعدل الإنتاجية للأفراد .

لاتنحصر المشكلة فى الدول النامية فى مدى توافر العناصر الملائمة لشغل الوظائف الإدارية، بل تكمن فى ضعف قدرات الأفراد، خاصة فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والخبرات، التى تتطلبها الأساليب الحديثة فى الإدارة والتنظيم. وتبرز هذه القضية، بصورة واضحة ولافتة للنظر، فى مجالات الإدارة العليا والمجالات الفنية المتخصصة، حيث تتوافر العناصر المؤهلة تعليمياً، ولكنها تفتقر إلى الخبرة والدراية وبعدها عن مصادر المعرفة المتجردة (المناوى ب.ت.، ص ١٢). ولمعالجة تأثير القصور الإدارى على مستوى الأداء الوظيفي، عمدت الإدارات الحكومية والأهلية، كل بأسلوبه الخاص، إلى تبنى طرق جديدة لمعالجة ذلك، من خلال تدريب منسوبيها فى مؤسسات تدريبية مُعدة لهذا الغرض، للوصول إلى إعادة التوازن بين تطلعات الإدارة الجديدة فى تحسين الأداء وبين قدرات واتجاهات وسلوك المتدربين المتوقع اكتسابها من البرامج التدريبية فيما يتعلق باستخدام الوسائل والأساليب الحديثة فى الواقع العملى .

وبما أن التغير السريع والمستمر هو السمة الواضحة لهذا العصر، فإن النتيجة الحتمية لذلك هى تعرض العاملين، على مختلف مستوياتهم، لمستويات عالية من الضغوط والتوترات ، التى تترك آثارها النفسية والاجتماعية على كل من الأفراد، والتنظيمات ، والمجتمع بصفة عامة. وكثيراً ما يواجه العاملون فى التنظيم مواقف وظروفاً عديدة، يتعرضون خلالها لحالات من الاضطراب والقلق ، والخوف والإحباط، والغضب ، مما يؤثر سلباً على حالتهم الصحية والنفسية، وينعكس بدوره على انخفاض مستويات أدائهم فى العمل ، ومن ثم عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية المتوقع إنجازها ، وتأتى معظم تلك الضغوط والتوترات من مصادر مرتبطة بالعمل بشكل مباشر أو غير مباشر. (محمد ١٤١٣ص ٦٩) .

كما يعتقد بعض الباحثين أن نتائج التدريب تنعكس فقط على العمل دون أن يكون لها تأثير مصاحب على المتدرب نفسه. إلا أن هناك من يرى أن نتائج التدريب تنعكس أيضاً على التطوير الذاتى للمتدرب. والتى تظهر جلياً فى رفع مستوى طموح المتدرب وتغيير اتجاهاته إيجابياً وتزيد من تطلعاته، وتنمى دوافعه وتحدد نظرته للدور الذى يلعبه، وتحسن من معدل أدائه. وهذا مما يؤدى إلى تكوين قوى بشرية، تتوافر فيها الكفاءات اللازمة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وبهذا فإن التدريب يخدم كلاً من الفرد والدور الذى يلعبه، ويطور العلاقة بينهما ويرفع كفاءتهما ويزيد من فعاليتهما، وبذلك تبرز أهمية التدريب فيما يقدمه من مزايا للتنظيم، وللأفراد دون أن تكون لتلك المزايا التى يحصل عليها أى من الطرفين، أى آثار سلبية تنعكس على الطرف الآخر، خاصة إذ لم تتمكن الجهة المستفيدة من تمكين المتدرب من ممارسة ما تدرب عليه. ومن أهم المزايا التى تعود على المتدرب من الالتحاق بالبرامج التدريبية ما يأتى :

١ - اكتساب الثقة فى النفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، لاكتساب السمات والخصائص، التى تؤهل المتدرب لشغل المناصب القيادية .

٢ - تقوية احترام الفرد لنفسه، واحترام غيره له، من خلال ممارسته للعلاقات الإنسانية مع الآخرين .

٣ - إكساب المتدرب نوعاً من المرونة فى حياته العملية نتيجة لتنمية جوانبه ، مما يزيد من اكتسابه لفن العمل ضمن الفريق الإدارى .

٤ - رفع الروح المعنوية للمتدرب مما يقوى علاقته بأفراد العمل والمنظمة على حد سواء. (ياغى ١٤٠٦ ، ١٩٨٦ ، ص ص ٧ - ٨) .

فى ضوء ما سبق، يتضح أن نجاح فعالية التدريب مرتبطة فى أحد مقوماته الأساسية بنجاح وكفاءة القيادات الإدارية التى تمثل الأساس الذى يعتمد عليه فى إعداد وتنمية الكفاءات الإدارية التى يتطلبها التنظيم . فعلى الرغم من قناعة المختصين بأهمية دور التدريب باعتباره عاملاً مهمًا فى إكساب المتدرب المهارات والخبرات ، وتغيير اتجاهاته وسلوكه نحو قيم العمل ، إلا أن ذلك وحده لا يكفى لتحقيق هدف التدريب الذى من أجله تم إلحاق المتدرب بالبرنامج. لذا فإن نتائج التدريب، التى

يجرى الإعداد والتصميم لها وإقرارها من قبل البدء فى عملية التدريب، تشكل القاعدة الأساسية لتحقيق ذلك الهدف. لهذا فإن التمكن من تحديد الهدف (أو الأهداف) من التدريب قبل الشروع فيه يساعد التنظيم على الاستفادة من البرنامج التدريبي. أما فى حالة عدم القدرة على تحديد الهدف من البرامج التدريبية فإن ذلك يتحول إلى عملية إهدار للوقت والمال والجهد، (الجوهرى ١٩٨٦ ص١٦) .

وإذا كان من المسلم به أن الفرد يتأثر، بصفة عامة، بتنشئته الاجتماعية وبيئته الثقافية ونظام التربية والتعليم والمعتقدات الدينية التى يؤمن بها، وقدراته الذهنية والأدائية ، بمدى تقبله للتغيير، (فايز ١٩٨٨م،ص ١٠١). فإن الحاجات الأساسية للإنسان التى تضمنتها نظرية ماسلو (Maslow) ، ونظرية العاملين (Tow Factors Theory) لهيرز بيرج (Hrzberg) تبرز أهمية الخصائص المشتركة بين الأفراد بغض النظر عن اختلاف النوع والعرق والسمات الثقافية. ويشترك أفراد المجتمع عموماً فى سمات مشتركة. غير أن هذا الأمر يعد نسبياً فى بعض الأمور، وخاصة فى المجتمعات التى تمر بتغيرات اجتماعية جذرية. لذا فكل مجتمع له خصائصه التى يتفرد بها عن الآخر. فالمجتمع العربى على سبيل المثال له خصائص ثقافية وبيئية، وتراثية، تجعله يختلف عن المجتمعات الأخرى، حيث تنعكس تلك الخلفية الثقافية بشكل واضح على أسلوب الحياة والممارسة الفعلية، لما للقيم الثقافية من تأثير فى دافعية تقبل المتدرب للتدريب، وما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفى (العبد القادر، ١٤١٢هـ، ص ٤٧) .

وتبرز أهمية التدريب وفاعليته من خلال دور التنظيم فى تحديد الأهداف السابقة للتدريب. فالمؤسسات التنظيمية، بصفة عامة، تحاول أن تحرز قدراً كبيراً من عائدات البرامج التدريبية التى يمكن حصرها فيما يأتى :

١ - يرفع التدريب من مستوى كفاءة المتدربين وأدائهم داخل المؤسسات التنظيمية، الأمر الذى ينعكس بصورة مباشرة على الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسة .

٢ - يساهم التدريب وبصورة أساسية فى تنمية الجانب المعرفى للمتدربين الملتحقين بالبرامج التدريبية، سواء أكانت تلك المعرفة تتعلق بتاريخ التنظيم ونظمه وسياساته وأهدافه والإجراءات الإدارية فيه ، أم بما يتصل بمهارات المدربين العلمية والعملية وقدراتهم: كالمهارات الإدارية فى التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والمشاركة فى اتخاذ

القرارات، وحل المشكلات وتنمية الشعور بالمسؤولية، والانتماء، أو ما هو مرتبط بتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل والتنظيم، كالاتجاه لتنمية الرغبة والدافعية إلى العمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء في مجالات أعمالهم .

٣ – يساهم التدريب في تحقيق التوازن بين الأداء الفعلي وبين مستوى الأداء المرجو تحقيقه من خلال ممارسات سلوكية ومهنية مكتسبة .

٤ – يلعب التدريب دوراً مهماً في رسم إستراتيجية تحديد احتياجات القوى العاملة وتخطيطها بما يتناسب مع نمو وتطور جهاز المنظمة والمجتمع، حيث إن عملية التنمية الشاملة ترتكز أساساً على كفاءة القوى العاملة المخطط لها باعتبارها إحدى أهم العناصر الإنتاجية، وهذا يساهم بدوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذلك النهوض بمستوى حياة الفرد والتنظيم والمجتمع. (ياغي ١٤٠٦ ص ص ٩–١٠) .

وتظهر أهم نتائج عائدات التدريب على العملية الإنتاجية وعلى الفرد (الأفراد) في الصور التالية :

١ – رفع مستوى الإنتاج وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية .

٢ – تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل .

٣ – تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها .

٤ – زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

٥ – تنمية شعور الموظف بالانتماء إلى المنظمة .

٦ – تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح .

٧ – التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها .

٨ – تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية .

٩ – استخدام التدريب بوصفه أسلوباً من أساليب التحفيز والترقية والجدارة .

١٠ - توعية الموظفين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد، وعدم الركون للرقابة». (القبلان ١٤١٢ ، ص ١٢-١٣) .

ثانياً - أهداف التدريب :

تعد قضية التدريب من القضايا المسلم بها عند الناس عامة وعند رجال الإدارة بصفة خاصة. حيث إن القناعة بأهمية التدريب لم تعد مسألة خلاف على الدور الذى تلعبه البرامج التدريبية فى تحقيق أهداف التنظيم والأفراد على حد سواء. إلا أن ذلك لايتأتى إلا بإدراك التنظيم والأفراد للأهداف التى وضعت من أجلها البرامج التدريبية. فتوافق أهداف التنظيم والأفراد مع أهداف البرامج التدريبية ينعكس على مستوى عائد التدريب. من هنا، يمكننا إجمال أهداف التدريب المرجوة، بصفة عامة، فى الجوانب الآتية :

١ - يسعى التدريب إلى إحداث أساليب جديدة فى بيئة العمل، تتصل بأداء الأعمال داخل التنظيم، وذلك لمساعدة الموظف على أداء عمله بصورة تلقائية وذاتية دون الاستعانة والاعتماد المباشر على الموجهين أو المشرفين وبصورة مستمرة .

٢ - يهدف التدريب كذلك إلى إدخال نظام اللامركزية فى الجهاز التنظيمى ، لإعطاء مجال واسع من الصلاحية والمرونة فى الأداء، لزرع الثقة والقدرة لدى الفرد بشيء من الاستقلالية عند صنع أو اتخاذ القرارات حسب موقعه التنظيمى .

٣ - يسعى التدريب أيضاً إلى زيادة المعرفة عند المتدرب، وخاصة ما يتصل بمجال العمل، الذى يمارسه أو الذى سيلتحق به. كما تتضمن المعرفة زيادة المهارة والخبرة وتغيير الاتجاهات، بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة ومسئوليتها، لتحقيق مستوى أعلى من الأداء .

٤ - يهدف التدريب من ناحية أخرى إلى الترشيد فى النفقات الاقتصادية سواء ما يتعلق منها بنفقات التنظيم أو ما يتصل منها بالمصروفات التى ينفقها الموظف فى ممارسته لأنشطة وظيفته على وجه الخصوص .

٥ - يهدف التدريب أيضاً إلى السعى إلى تعديل السلوك وتغييره لدى الأفراد وتطويره وتحسين أساليب الأداء، لتحقيق الأهداف المرسومة سواء ما يتصل منها بالجوانب

الإنتاجية، أو ما يتعلق بالجوانب السلوكية لدى الأفراد. (الجوهرى ١٩٦٨م ص ص ١٨ -٢١) .

ثالثاً - دور التدريب فى تطوير قدرات الموظف :

يساهم التدريب فى تنمية المعرفة الإدارية والذاتية للموظف من خلال البرامج والدورات التدريبية التى يلتحق بها الموظف، والتى تهدف إلى صقل إمكانات وقدرات المتدرب وتزويده بأنماط سلوكية جديدة، تتناسب مع متطلبات العمل ومع قدرات الفرد، وذلك من خلال تغيير اتجاهات المتدرب عن طريق العمليات التالية :

١- تنمية الجانب المعرفى الإدارى :

يهتم هذا الجانب بتمكين الموظف من أداء واجباته الوظيفية بصورة عملية من خلال إلمامه ، ومعرفته للنظم واللوائح، وأساليب العمل، والاختصاصات، والمسئوليات ، والواجبات ، وعلاقات العمل على مختلف المستويات. وهذه المعرفة لا تتأتى إلا عن طريق مايلى :

أ - معرفة نظم المنظمة وسياستها وأهدافها .

ب - معرفة تاريخ المنظمة .

جـ - معرفة منتجات المنظمة وسياساتها فى هذا المجال .

د - معرفة القواعد والتنظيمات داخل المنظمة .

هـ - معلومات عن خطط المنظمة ومشكلات تنفيذها .

و - معلومات عن المناخ النفسى والإنتاجى للعمل .

ز - المعرفة الفنية بأساليب الإنتاج وأدواته .

جـ - المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة.» (الدورى ١٩٧٦م، ص ٨٦) .

٢ - تنمية قدرات الموظف ومهاراته :

إن تمكن الموظف من الوصول إلى قدر كبير من الجانب المعرفي الإداري غير كاف، في حد ذاته، في تمكين الموظف من تحقيق أداء وظيفي ينشده التنظيم عند إلحاقه بالبرنامج التدريبي. وهذه المعرفة غير كافية عملياً إذا لم تصاحبها تنمية في مهارات الموظف وقدراته واستعداداته لأداء عمله بكفاءة عالية. ومن أهم المهارات والقدرات والاستعدادات التي يسعى التدريب إلى إكسابها للمتدرب مايلي :

١ - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .

٢ - المهارة في تحليل العمل .

٣ - المهارات القيادية .

٤ - القدرة على كسب الأصدقاء والقيام بالاتصالات .

٥ - القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة .

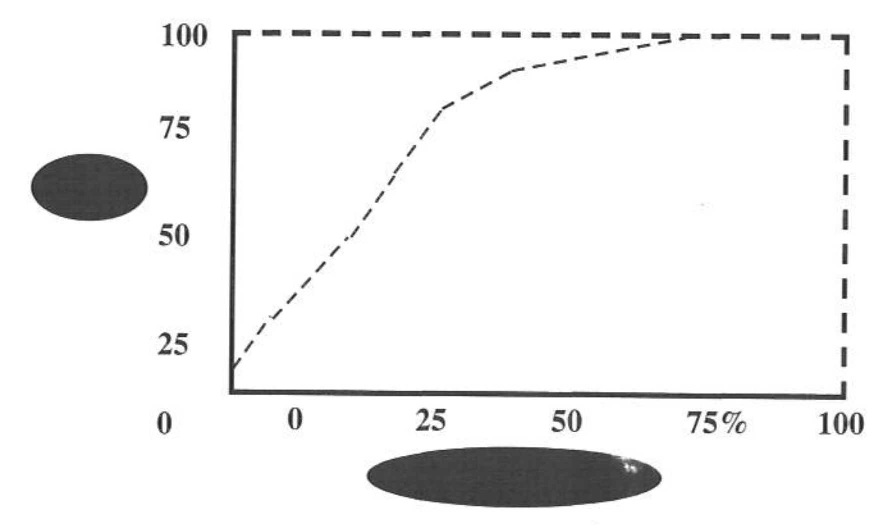
٦ - المهارات الإدارية : (تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة) (الدوري ١٩٧٦م، ص٨٨) .

وإذا كان التدريب يسهم في تنمية القدرات ومهارات الموظف، فإن تلك القدرة لاتتحقق لجميع من يلتحق بالبرنامج بصورة متساوية نظراً لما تلعبه دافعية الرغبة في التعلم من تأثير في عملية اكتساب كل من المهارات الأدائية والسلوكية على السواء والخلفيات البيئية للمتدربين. ذلك أنه إذا ما تساوى اثنان من المتدربين فيما يملكون من قدرات فإن من لديه دافعية أكبر سوف يكتسب مهارة أكثر في زمن أقل مما يستغرقه ممن تنخفض عنده رغبة الدافعية في التعلم. ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين التدريب وبين تنمية القدرات والاستعدادات ومدى ارتباط ذلك بالدافعية، فالشكل يبرز إمكانية حصول المتدرب على قدرات واستعدادات عالية عند وصوله إلى الحد الأعلى من التدريب إلا أن ذلك لا يتأتى إلا عند أولئك الذين تكون دافعيتهم عالية، وبالتالي فإن الوصول بالتدريب ، إلى الحد الأعلى لتحقيق قدرات عالية يتطلب دافعية عالية. ويوضح لنا الشكل رقم (٢) ، أيضاً، حقيقة مهمة تبين العلاقة بين إجمالي الساعات التدريبية ومعدل الاكتساب لدى الملتحقين في البرنامج. تلك الحقيقة هي إن معدل الاكتساب

يصل إلى نقطة معينة، ثم يحدث معها التشبع، بمعنى أنه مهما تدرب الشخص في المجال نفسه فلن يساعد ذلك التدريب على رفع معدل الاكتساب. وهنا تلعب دافعية الرغبة في التعلم دورا مهما في إنقاص عدد الساعات اللازمة لاكتساب المهارات المطلوبة. (عبد العال، ١٤١٢هـ، ص ١٦٢- ١٦٨). فعلى سبيل المثال ما يكتسبه المتدرب ذو الدافعية العالية في خمسين ساعة تدريب، يحتاج نظراؤهم ذوو الدافعية المنخفضة إلى مائة ساعة تدريب حتى يصلوا إلى المستوى نفسه. وهذا يعني أن اختيار المتدربين ذوي الدافعية العالية ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار عند ترشيح الموظف، لما سيعود على التنظيم من توفير كثير من الجهد والمال. وهذا لا يعني أن جهة العمل تقتصر في تدريب موظفيها على ذوي الدافعية العالية فقط، بل الأمر يتطلب من جهة العمل تدريب جميع منسوبيها من خلال دراسة صحيحة وواقعية لتحديد الاحتياج التدريبي للوظيفة والموظف .

شكل رقم (١)

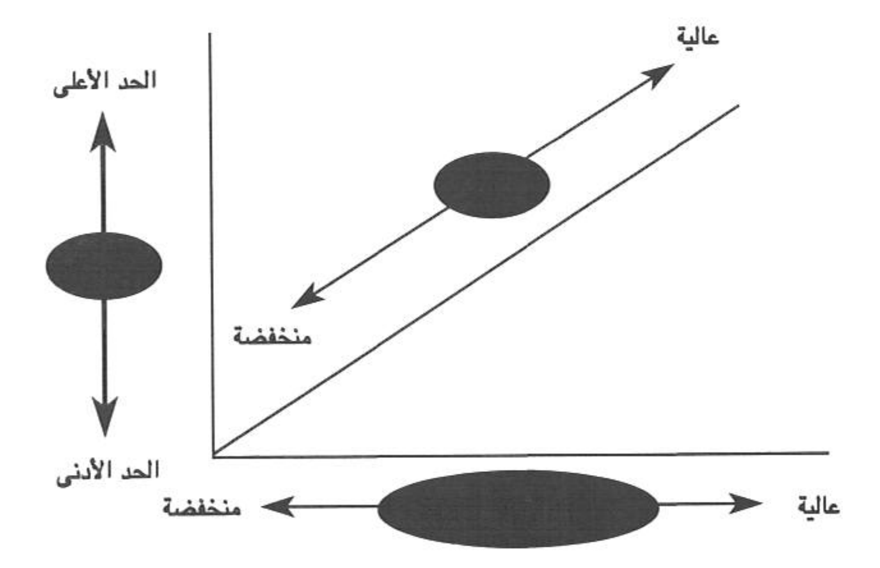
العلاقة الارتباطية بين الساعات التدريبية واكتساب المهارة مع بيان نقطة التشبع



المصدر: (عبدالعال ، ص ١٦٨ ، ١٩٩١م)

شكل رقم (٢)

العلاقة بين (القدرات) الاستعداد (والتدريب) الإعداد (والدافعية) الأثر المرتد من العملية التدريبية



المصدر : (عبدالعال ، ص ٣٩ ، ١٩٩١م)

٣ – تنمية الجانب السلوكى :

تشكل الجوانب السلوكية للموظف بعداً أساسيًا فى نوعية الأداء ، والعلاقات، والولاء التنظيمى . فالوصول بالمتدرب إلى مستوى عال من المعرفة، والمهارات، والقدرات، والاستعدادات، لايعنى فى كل الحالات أن المتدرب سوف يمارسها بصورة إيجابية، خاصة إذا كانت هناك مشكلات فى الجوانب السلوكية، وبالتالى تمثل الجوانب السلوكية الإطار الإيجابى للتنظيم، الذى يضمن أن الموظف الذى التحق ببرنامج تدريبى سوف يستخدم ما تعلمه من المعرفة وما حصل عليه من مهارات فى رفع مستوى أداء العمل وتحسينه .

ويتمثل ذلك الإطار الإيجابى فى حماسة الموظف لعمله، وغيرته عليه، والإخلاص له، والاهتمام به، والتعاون مع زملائه، وولائه للتنظيم، واندماجه مع جماعة العمل. ويتحقق ذلك عندما يعمد البرنامج التدريبى إلى تحقيق ما يأتى :

أ – «الاتجاه لتفضيل العمل فى المنظمة .

ب – الاتجاه لتأييد سياسات التنظيم وأهدافه .

جـ – تنمية الرغبة فى العمل والدافع إليه .

د – تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء والرؤساء .

هـ – تنمية الروح الجماعية فى العمل .

و – تنمية الشعور بالمسئولية .

ز – تنمية روح التفوق أو التميز فى العمل .

ح – تنمية الشعور بتبادل المنافع بين التنظيم والعاملين به». (الدورى ١٩٧٦م، ص٨٦)

ولكى يأتى البرنامج محققا للأهداف المتعلقة بتنمية الجانب السلوكى للمتدرب يرى فايز (١٤٠٨هـ) أن المقصود بتغيير السلوك والاتجاهات وعادات العمل السيئة – ليس هدفًا فى حد ذاته. بل هو وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف أخرى. فليس المقصود من تغيير السلوك هو تغيير سلوك الفرد إجمالاً، ولكن المقصود هو تغيير أنماط السلوك، والعادات، والاتجاهات، التى تؤثر سلبًا على بيئة العمل ومستوى الأداء، مع التركيز على الأنماط السلوكية التى تعيق سير العمل . ولتحقيق نتائج أفضل فى هذا المجال ، يجب وضع أولويات للأنماط السلوكية المرغوب فى تغييرها، بحيث يركز البرنامج على أهم تلك الأنماط ذات العلاقة القوية فى التأثير على الأداء. ويُعد تغيير الأنماط السلوكية من أكثر الأمور صعوبة ، لما تتطلبه من وقت طويل سواء أكان ذلك متعلقًا بالبرنامج أم بالفترة الزمنية بعد مزاولة العمل، لذا يجب على التنظيم ألا يتوقع تغيرات جذرية فى المجال السلوكى فور انتهاء منسوبيها من البرنامج التدريبى . (ص ١٠٧– ١٠٨) .

يتضح مما سبق صعوبة قياس أثر التدريب ، وخاصة فى الجانب السلوكي، نظرا لتداخل مجموعة من العناصر ذات الصلة المباشرة بسلوك الفرد واتجاهاته، الأمر الذى يشكل صعوبة فى تناوله والإحاطة به بصورة وافية .

رابعاً- معوقات التدريب :

تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، إلا أن ذلك عادة ما يواجه ببعض الصعوبات التى تحول دون تحقيقه. وتتمثل بعض أهم تلك الصعوبات، فى غالب الأمر، إما فى ضعف النظم التعليمية، وإما فى عدم وضوح التنظيمات الإدارية ونقص الكفاءات والقيادات المؤهلة. كما تشكل مركزية الإدارة وسيطرة النهج الروتينى فى الإجراءات الإدارية والتنفيذية عقبة رئيسية أمام نجاح البرامج التدريبة، ويتضح ذلك بصفة خاصة فى الدول النامية (حمدان ١٩٩٠م، ص ١٥- ١٧) .

وفيما يتعلق بالمجتمع العربى السعودي، فإن العملية التدريبية تواجه عدداً من الصعوبات من أهمها :

١ - غياب الخطط التدريبية للتنظيم: فمن خلال مقابلات فريق البحث مع عدد من مسؤولى التدريب فى المؤسسات الحكومية، اتضح أن بعض البرامج التدريبية التى تقدمها المؤسسات التدريبية لا تعكس فى كثير من الحالات احتياجاتها، حيث تعمد تلك الجهات إلى إرسال موظفيها إلى تلك المؤسسات من خلال مايصلها من نشرات عن التدريب منها .

٢ - غياب التنسيق داخل الأجهزة الحكومية: لاشك أن عدم وجود خطة تدريبية على مستوى كل جهاز تنظيمى لتحديد احتياجاته من البرامج التدريبية كمًا وكيفًا، يمثل نوعًا من سوء التنظيم، كذلك غياب المعايير التى تحدد أساس اختيار الموظفين المرشحين للبرامج التدريبية هو من سوء التنظيم، ومن ثم تصبح كل إدارة داخل التنظيم وكأنها مستقلة بذاتها. وبالتالى تصبح عملية الاختيار عملية عشوائية، تنقصها الموضوعية التى ينعكس أثرها على عائد التدريب ومجريات الأداء .

ويشير حامد فى عرضه لكتاب "Salinge D.Ruth" (١٩٧٥م) إلى أهمية الدور، الذى تلعبه الإدارة العليا فى التنظيم من حيث كونها إحدى المعوقات، التى تعوق تنفيذ البرامج التدريبية وتطويرها فى الجهاز التنظيمي، ومن أهم تلك السلبيات ما يأتى :

١ – عدم تقويم الإدارة العليا للمشرفين ومكافأتهم على تنفيذ البرامج التدريبية الفعالة .

٢ – عدم حرص الإدارة العليا على وضع خطط زمنية لاحتياجات المنظمة من البرامج التدريبية. بالإضافة إلى عدم رصد الاعتمادات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية. (ص ٥٢) .

ويشير حمدان (١٩٩٠) إلى أن الجهاز التنظيمى بالبلدان النامية يواجه عدداً من المشاكل التى تحد من فاعلية التدريب، منها على سبيل المثال :

١ – غياب ميزانية خاصة بالتدريب .

٢ – انعدام التنسيق المناسب بين الإدارات .

٣ – انعدام الموضوعية فى الترشيح والمتابعة وتقويم التدريب .

٤ – قصور الدراسات الخاصة بتحديد احتياجات التدريب .

٥ – عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية مع حاجات المستفيدين من تلك البرامج وطبيعتهم وبيئتهم .

٦ – عدم إتاحة الفرصة لجميع المتدربين لإجراء التطبيقات اللازمة لما تدربوا عليه .

٧ – انعدام المتابعة بعد تخرج المتدربين على البرامج التدريبية .

٨ – اعتماد البرنامج التدريبى على الأسلوب النظرى بصفة عامة .

٩ – ارتباط مفهوم التدريب لدى البعض بالحوافز المادية والترقيات.(ص ١٥– ١٩) .

كما تمثل ظاهرة ترشيح المشاركين فى الدورات التدريبية أحد الأساليب السلبية، نظراً لعدم أخذ الاعتبارات، التى تبين وتدلل على حسن الاختيار للموظف المرشح للتدريب. ويرى محمد (١٩٨٩م) أن ترشيح غالبية المرشحين للدورات التدريبية لا يتم

وفق أسس موضوعية تحقق الهدف منها. حيث إن غالبية من يبعثون للدورات التدريبية ليسوا بذوى كفاءة وقدرة عالية فى ممارسة أعمالهم الوظيفية، وأن هناك أعداداً منهم يمكن الاستغناء عنهم وظيفيًا. وغالباً ما يقوم كثير من المسئولين بترشيح مثل هؤلاء الموظفين إلى المؤسسات التدريبية ليس بهدف تحسين أدائهم بل من أجل إبعادهم عن بيئة العمل، نظرا لوجود بعض السلبيات التى يمارسونها فى مجال العمل. لذا يجدها بعض المديرين فرصة سانحة لإبعاد هؤلاء الموظفين عن طريق إلحاقهم بالبرامج التدريبية. كذلك من السلبيات الظاهرة إلحاق الموظفين بدورات تدريبية ليس لها صلة بتخصصاتهم ولا تتناسب مع طبيعة الأعمال التى يؤدونها بل تعتبر من جانب آخر مكافأة لهم، (ص ٧٤) .

وفى ضوء التصور السابق للتدريب فإنه يمكننا أن نستخلص عدداً من الأهداف التى تحاول التنظيمات تحقيقها من وضع البرامج التدريبية فيها، ويمكن إجمالها فيما يلى :

١ - الرغبة فى الارتفاع بالكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسات الوطنية، والذى من شأنه أن يعود عليها بتحقيق أداء أفضل، وتطبيق نظم إدارية متطورة لتساعد على زيادة الإنتاج وخفض التكاليف .

٢ - خلق كوادر وطنية من العاملين على مستوى من الكفاءة والتأهيل ، وفق ما تقتضيه برامج التنمية فى المجتمع . (إبراهيم وآخرون، ١٤٠٩ ، ص ٣٩) .

وللوصول إلى تحقيق هذه الغاية من البرامج التدريبية يجب على التنظيم أن يقوم بالعمليات التالية :

١ - تحديد احتياجات موظفيها التدريبية، وأن تقوم بالتنسيق مع الجهات المختصة بتقديم البرامج التدريبية وأن تتسم عملية التنسيق بالاستمرارية ، وذلك لتمكين الجهة المختصة بالتدريب من تقديم البرامج، التى تتناسب مع احتياجات المنظمة ومع التطورات التى تحدث فيها .

٢ - تقديم التنظيم للجهة المسئولة عن التدريب وصفًا تفصيليًا لطبيعة الوظائف، التى تتطلب تدريباً خاصاً لمن يشغلها مع تقديم دراسة تحليلية لتلك الوظائف ، حتى تساعد الجهة المسئولة عن التدريب فى تصميم برامج تدريبية للمستويات

الإدارية المختلفة، مبنية على دراسة ميدانية تحليلية للوظائف الحكومية ومهامها حتى تصبح هذه البرامج أكثر تلبية لاحتياجات المتدربين الفعلية محققة لأهداف المنظمة. (القبلان، ١٤٠٦هـ، ص ١٦٢) . وفى هذا الإطار ينحصر مجال التدريب فى مجالين هما :

(١) التدريب قبل الخدمة .

(٢) التدريب أثناء الخدمة .

ويقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الفرد المرشح للوظيفة إعداداً كاملاً لتمكينه من القيام بمهام الوظيفة ومتطلباتها، سواء أكانت مهنية أم فنية أم إدارية ، فى حين أن التدريب أثناء الخدمة يهدف إلى تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية. ويشير (كانث) إلى أن التدريب أثناء الخدمة يختلف عن التدريب قبل الالتحاق بالخدمة ، حيث إن برامج التدريب أثناء الخدمة تتضمن تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل الفعلى واكتسابهم قدراً كافياً من التعليم . لذا فإن برامج التدريب أثناء العمل تصمم على أساس المعرفة السابقة للمتدرب بهدف صقل معارفه أو تنميتها، وذلك لتحقيق أداء وظيفى أفضل مما سبق. ومن أمثلة التدريب أثناء العمل، تدريب المهنيين والفنيين على ما يطرأ فى مجال عملهم من تغيرات جديدة وحديثة، كاستخدام الحاسب الآلى أو الأجهزة الحديثة فى مجال العمل (الشاعر ١٩٩١م، ص ١٤- ١٥).

خامساً - العوامل البيئية للعمل :

تتضمن بيئة العمل كل ما يحيط بظروف العمل سواء كان ذلك داخل نطاق العمل أم خارجه. ويطلق على العوامل المرتبطة بنظم العمل بيئة العمل الداخلية (النظم - الحوافز - العلاقات - التجهيزات.... إلخ). فى حين أن العوامل المرتبطة ببيئة الموظف تمثل البيئة الخارجية للعمل (العلاقات الأسرية - الالتزامات العائلية - الخصائص الديموجرافية - القيم والعادات... إلخ). وتلعب هاتان البيئتان بصورة مباشرة أو غير مباشرة دوراً مهماً فى التأثير على أداء الموظف، ومن ثم يمكن القول إن كلتا البيئتين تلعبان الدور نفسه فى التأثير على الحد من عائد التدريب. من هنا فإن التعرف على طبيعة البيئتين ، ومدى مساهمتها فى التأثير سلبا أو إيجاباً على مجريات الأداء ،

يساهم بشكل واضح فى تحديد العوامل الداخلية والخارجية التى لها تأثير مباشر وفعال على الأداء أو الاستفادة من عائد التدريب. وهذا يمكن الجهاز التنظيمى المستفيد وكذلك مقدمى البرامج من التغلب عليها أو التقليل من تأثيرها. وعلى هذا النحو يمكن إلقاء الضوء بصورة أكثر على مدى تأثير كلتا البيئتين وذلك على النحو الآتى :

١- بيئة العمل الداخلية :

توصل ليكرت (Likert) وزملاؤه من خلال دراساتهم المختلفة عن أهمية السلوك الإنسانى للأفراد داخل التنظيم، إلى أن الروح المعنوية تلعب دوراً رئيسياً فى مدى استجابة وحدات التنظيم للأهداف التنظيمية. فقد وصلوا إلى أن الأفراد فى وحدات تلك التنظيمات المختلفة يستجيبون للأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية ومُرضية فى المواقف التى يشعرون فيها بالتقدير والتأييد، والتى ينتج عنها الحصول على شعور بأهمية شخصيتهم وقيمتها. ويستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية فى المواقف التى تهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية. كذلك أكد ماجى (McGhee) وتاير (Thayer) على أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دوراً مهمًا فى تحديد الاحتياجات التدريبية. ويشير إلى إن المناخ التنظيمى فى المنظمة يعتبر نتيجة طبيعية للروح المعنوية لوحدات التنظيم ووجهات نظرهم، فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمى يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، الأمر الذى يسهل على المنظمة الوصول إلى الأهداف الكلية التى تم تحديدها. وهناك عدة وسائل يستطيع أن يستخدمها الباحث لتحليل المناخ التنظيمى للمنظمة، منها على سبيل المثال : الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين (الملاحظة بالمشاركة) ، ومقابلة وحدات التنظيم،إجراء الاستبانات، وتحليل معدلات الغياب ، ودوران العمل ومعدلات الحوادث والإصابات، والوقت الضائع، ومعدل الإنتاجية ، واقتراحات أفراد التنظيم، وشكاواهم، وتظلماتهم . (ياغى ١٤٠٦ ص ص ٨٤ -٨٥) .

بالإضافة إلى ذلك فقد تركت التغيرات السريعة فى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتطورات الفنية فى مجال التكنولوجيا الحديثة، آثارها السلبية على بيئة العمل. ففى ظل هذه التغيرات السريعة والمستمرة ، يتعرض الأفراد

داخل بيئة العمل لحالات من الضغوط، والاضطرابات، والقلق، والخوف، والإحباط، والصراع، وعدم القدرة على التكيف، مما يؤثر سلباً على حالتهم النفسية والاجتماعية التى تنعكس بدورها على مستوى الأداء والعلاقات، ومن ثم عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما نجد أن الأفراد الذين يتَّسمون بالتفاؤل ، والمرونة ، والقدرة على التكيف والتوافق مع ظروف المنظمة والمجتمع، ولديهم نوع من التوازن العاطفى والنفسي، إضافة إلى ثقة مديريهم بهم، يُعدون أكثر رضا عن العمل من الذين يتصفون بعكس هذه الصفات. كما أن للاستقرار فى الظروف العائلية والبيئة الخارجية أثراً كبيراً على الرضا الوظيفى ، مما يساعد على امتصاص المشكلات والعوائق التى قد تؤثر على أدائهم داخل التنظيم (عبدالوهاب، وخطاب، ١٩٩٣م، ص ٧١-٧٣). فالرضا الوظيفى يتحقق بصورة فعالة عند إدراك التنظيم لأهمية بيئة العمل واستشعار أن مشكلة الفرد فى بيئة العمل ترتبط بالعديد من المتغيرات، التى قد يكون من أهمها مشكلة الإطار الاجتماعى الذى يعيشه بقيمه ، وعاداته، وتقاليده، وفلسفته، واتجاهاته. فمواجهة الفرد لمناخ تنظيمى معين غير متكافىء مع أسلوب حياته يؤدى إلى ضعف الأداء أو انتقاله إلى عمل آخر داخل التنظيم أو خارجه بما يحقق له الرضا الوظيفى . (اللوزى ، ١٩٩٤، ص١٤٦) .

كما يندرج فى إطار البيئة الداخلية للعمل مجموعة العوامل التى تلعب دوراً مهماً فى رفع وتحسين الأداء للموظف وللعمل. من أهمها توافر التجهيزات (البيئة المادية) المرتبطة بالبرامج التى تدرب عليها الفرد، ومرونة النظام (النظم) فى تسهيل مثل هذه الاحتياجات وتوفيرها . كما تعد الترقية أيضاً أحد أهم الأمور التى يسعى إليها الموظف، بل إنه قد يندفع للتدريب لا لشيء بل من أجل الحصول على الترقية، فالترقية بالنسبة للموظف تأخذ جانبين: الجانب المادى والجانب المعنوي. ونظراً لما تترتب عليه عملية الترقية من زيادة فى أعباء الموظف المرقى إلى الوظيفة الأعلى ومسئولياته، فإن الوظيفة المرقى إليها تشكل وبصورة دائمة مستوى أكثر صعوبة من الوظيفة السابقة خاصة فيما يتعلق بالمسئولية والأعباء. ومن هنا يحتل التدريب بعداً أساسياً لجميع العاملين فى التنظيم، خاصة إذا كان نظام الترقية لا يعتمد على الأقدمية.كما تشكل

ضغوط العمل المتعلقة بالفرد ذاته أو بعلاقاته مع الآخرين أهمية كبيرة ، **ومن أهم تلك الضغوط ما يأتى :**

- نقص المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة.
- عدم التوازن بين مغريات الوظيفة وصعوباتها .
- القيام بعمل لايتفق مع مؤهلات الموظف وقدراته .
- عدم القدرة على تحمل مسئوليات العمل .
- وجود شخصيات عدائية ومشاغبة فى العمل .
- ضعف القيادة وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح الأفراد والجماعة ، أو تسلطها عليه .
- التباين فى المراكز داخل الجماعة .
- تفكك الجماعة و الفتور فى العلاقات الاجتماعية .
- تفشى الصراعات داخل الجماعات، وبين الجماعات بعضها ببعض .
- ضغوط الجماعة وتباين معاييرها مع القيم التى يتمسك بها الموظف. (محمد ١٤١٣، ص ٨٢ - ٨٣)

كما يتأثر أداء الموظف بمجموعة من العوامل ، منها :

- نقص المعرفة، وتتمثل فى عدم القدرة على استخدام أو تحويل المعرفة فى الجانب الوظيفى فى العمل .
- نقص المهارة، ويتمثل فى ضعف أو فقدان كيفية الأداء الأمثل .
- ضعف الانتماء للمؤسسة التنظيمية (العمل، المؤسسة، السلطة) يتمثل فى عدم استطاعة الموظف التكيف مع متطلبات التنظيم .
- ضعف الإشراف، ويظهر ذلك عند ضعف الاتصالات وعدم وضوح التعليمات وسطحية العلاقة بين المديرين والموظفين .

- سوء ظروف العمل .
- عدم وضوح الوصف الوظيفى .
- نقص التجهيزات .
- تباين معايير جماعات العمل .
- الصراعات الداخلية .
- التذمر وعدم الرضا.(Stanley ١٩٨٧م، ص ١٧- ص ١٨) .

وفى هذا الصدد، يتعين أن يكون التدريب شاملاً أفراد التنظيم كافة، دون استثناء لأىٍّ منها، بحجة أنهم حاصلون على مؤهلات علمية عالية، وأن هذه المؤهلات تغنى عن الجانب التدريبى ، ذلك لأن التدريب لايعد مرحلة تعليمية فقط، بل هو مرحلة لاحقة، ويقصد به تنمية مهارات من يلتحق بالبرنامج التدريبى ومعلوماتهم، وسلوكياتهم ، وهذا يختلف عن المرحلة التعليمية ومن ثم لايجوز الخلط بينهما. (الدماصى ١٩٩٢ ص ص ٤٢ - ٤٤) .

٢ - البيئة الخارجية :

يقصد بها ذلك المجتمع الذى تنتمى إليه تنظيمات العمل، وتتكون هذه البيئة من قسمين رئيسيين هما :

١ - البيئة الاجتماعية العامة والتى بدورها تنقسم إلى كل من :

أ - البعد التنظيمى : وهو مجموعة الأنظمة التى تسود المجتمع ، وتتفاعل فيما بينها ، كالنظام الاقتصادى ، والنظام السياسى ، والنظام القانونى ، ونظام تنمية الموارد البشرية (التربية والتدريب) ، والتكنولوجيا .

ب - البعد التنظيمي: ويتمثل فى جميع المنظمات المتشابكة بعلاقاتها ، مثل : المؤسسات التربوية ، والإنتاجية، والطبية .

جـ - «بعد الإدارة ، بوصفها نشاطاً ومهنة وحقل دراسة : فالإدارة ، بوصفها نشاطاً، تمثل عملية لتوحيد الجهود البشرية ، لتحقيق أهداف التنظيم أو

الجهاز الإدارى العام، وفق أسلوب أو أساليب ، تشبع أغراضاً اجتماعية محددة، تنبثق من تلك الأهداف ، أما الإدارة ، بوصفها مهنة ، فلها خصائص المهن الأخرى ، مثل : وجود مجموعة من النظريات والمفاهيم والأفكار الإدارية ووجود اتحاد أو نقابة، تتولى الإشراف على تدريب الأعضاء تدريباً عملياً مهنيًا» .

د – «بُعد إدارة التنمية وعلاقتها القوية بالتدريب الإداري : فالتنمية لاتقتصر على ازدياد الناتج القومى الإجمالي ، بل تشتمل على توزيع عادل للثروة والدخل، واستخدام كامل للقوى البشرية ، واستغلال أمثل للموارد الطبيعية، وحماية البيئة الطبيعية والبشرية» . (ياغى ، ١٤٠٦هـ ، ص ٨٤– ٨٥) .

٢ – البيئة الاجتماعية المباشرة للموظف، وتتمثل فى بيئته الثقافية، والأسرية، والالتزامات ، والعلاقات الاجتماعية ، و الخصائص العامة للموظف والتى من أهمها :

- « ضغوط الحياة، وتأتى فى مقدمتها مشكلات الأسرة .
- الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها فى المستقبل، كالمرور بحالة الكساد، وانخفاض مستويات الدخل، وانتشار البطالة، وارتفاع معدلات التضخم .
- التغيرات الاجتماعية، وظهور بعض المشكلات فى المجتمع كانتشار المخدرات .
- تلوث البيئة وسوء تخطيطها، وكآبة المظهر العام لها، والازدحام .
- تباين الثقافات داخل المجتمع .
- الكوارث الطبيعية والحرائق، والحروب» . (محمد ١٤١٣ ، ص٨٤) .

سادساً - قياس عائد التدريب :

تعد عملية قياس عائد التدريب من العمليات الجوهرية، التى تساعد التنظيم على التعرف على مدى تحقق نتائج إيجابية، ممثلة فى زيادة فاعلية الأداء الوظيفى لمتدربيه كماً وكيفاً بما يتناسب مع أهدافه. والوصول إلى تحقيق مثل هذه الأهداف يتطلب من التنظيم معرفة سابقة لاحتياجاته من التدريب على مختلف المستويات . ففى ظل تحديد الاحتياجات التدريبية، يصبح بالإمكان تقويم عائد التدريب على أساس مدى تلبية هذه

الاحتياجات وتغطيتها، ومن ثم فإن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يعتبر ضرورة لاغنى عنها من خلال تحديد الأهداف التدريبية سواء كانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل. (ياغى ١٤٠٦ ، ص ص ١٩٧ – ١٩٨) .

ومن أهم الطرق المستخدمة فى قياس الأداء ما يأتى :

١ – المقارنة بين أداء الموظفين من خلال المقارنة الفردية فى الأداء .

٢ – تقويم مدى إدراك الموظف للأهداف وفهمها ، التى تم تحديدها من قبل التنظيم أو الرئيس المباشر .

٣ – استخدام مجموعة من المعايير يتم بموجبها التعرف على مدى ما يحققه الموظف من أداء بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي. وهذا الأسلوب يمكن الإدارة من التعرف على أداء الموظفين من خلال تحديد عناصر لتلك المعايير، يجرى تقديرها لكل موظف ، ومقارنة ما يحصل عليه الموظف بمستوى الإنجاز المحدد من قبل التنظيم . (قاسم ١٩٨٩ ، ص ص ١٤٩– ١٥٠) .

ولا يتوقف قياس عائد التدريب على التنظيم،، بل إن المتدرب نفسه يعد عاملاً جوهرياً ، خاصة فيما يتعلق بكل من العناصر الآتية :

أ – المعايير غير السلوكية ، التى تقوم على معرفة المتدرب للبرنامج التدريبى .

ب – المعايير السلوكية ، التى تتعلق بأداء الموظف لعمله بعد الانتهاء من البرنامج .

أما المعايير غير السلوكية ، فتمثل أنواع النشاط التى يبديها المتدرب ، أثناء البرنامج التدريبي ، كالمواظبة على الحضور ، والمشاركة فى المناقشات ، والقيام بالواجبات المطلوبة ، من تقارير، وبحوث ، وتطبيقات ، وقد يرى مصمم البرنامج التدريبى إجراء اختبار فى نهاية البرنامج للتعرف على مدى فهم المتدرب للموضوع ، الذى دُرب عليه ودرجة تحصيله للمادة التدريبية. أما المعايير السلوكية، فإنها تتعلق بالأداء الوظيفى للموظف بعد الانتهاء من البرنامج التدريبى ومدى التغيير الذى طرأ عليه ، أي: التعرف على حجم التغير فى السلوك الإدارى للموظف بعد التدريب ، مقارنة بما كان عليه قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبى ، وتعتبر هذه المعايير من أهم المعايير السلوكية

التى سبق ذكرها ، لأن الأصل فى التدريب أنه يسعى إلى تغيير سلوك الموظف، وخلق أنماط سلوكية جديدة ، لذلك فإن المعيار الأهم فى تقويم كفاءة التدريب هو مدى تحقق التغير فى السلوك .

ويمكن الاستدلال على التغير فى السلوك الإدارى من خلال عدة أساليب منها :

أ - ملاحظة الموظف فى عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل التدريب .

ب - التعرف على آراء رؤساء الموظف فيما يتعلق بسلوكه الإدارى بعد التدريب .

جـ - التعرف على آراء مرؤوسى الموظف فى سلوكه الإدارى بعد التدريب .

د - التعرف على آراء زملاء الموظف فى سلوكه الإدارى بعد التدريب .

(ياغى ١٤٠٦ ص ص ٢٠٧ - ٢٠٨) .

ولتحقيق قياس عادل لأداء الموظف، بعد إنهائه البرنامج التدريبى (قياس عائد التدريب)، فإن الأمر يتطلب تحديد الوصف التفصيلى الوظيفى لمتطلبات الوظيفة تحديداً دقيقًا، يتضمن شرحاً يبين الواجبات والمسئوليات التى يحددها التنظيم .

سابعاً - التصنيف الوظيفى :

تحدد هذه الوسيلة الخبرات والمهارات اللازمة لشاغل الوظيفة ، أو الفرد ، الذى يجب أن تكون لديه هذه الخبرات عند بداية العمل أو للعمل فى وظيفة أخرى، أو عند ترقيته لوظيفة أعلى. فهناك علاقة مباشرة وقوية بين تصنيف الوظيفة وبين تحديد التدريب اللازم لشاغلها. ولهذا يجب ، عند تحديد الاحتياجات التدريبية ، أن يكون لدى الجهة القائمة على التدريب إلمام تام بالمعطيات الآتية :

- واجبات الوظيفة أو العمل أو المهنة ومسؤولياتها لدى المتدرب .

- تسلسل الخطوات، التى يجب أن يتدرج فيها الموظف حتى يصل إلى مستوى مُرضٍ من الكفاية فى عمله .

- التعليمات والتوجيهات والإرشادات التى يجب أن يدرسها، وطرق أداء الأعمال الخاصة بالوظيفة أو بالعمل ، ووصف المهارات والقدرات التى يجب أن تتوافر لدى القائم بها .

– معرفة الخبرات العملية اللازمة للفرد التى يحتاج إليها مستقبلاً.

– وصف المؤهلات : وهو عبارة عن معلومات مكتوبة عن المؤهلات العلمية والعملية الواجب توافرها فى الموظف، من حيث: مهاراته، وقدراته، ومعلوماته، وصفاته، وقدراته الحسية، والصحية.. إلخ . (برعى ١٩٧٣ ص ١٥٩ ، العبود وآخرون ١٤١٣ ص ٢٤) .

ومن خلال تحليل الوظائف ، يمكن التوصل إلى تحديد أعداد الوظائف الواجب توافرها فى الجهاز الإدارى وأنواعها، حيث يصبح لدى الإدارة معايير علمية لقياس قدرات الأفراد، والذى بموجبه يساعد إدارة شؤون الموظفين عند اختيارها لشاغلى الوظائف، وهذه المعايير تتمثل فى الاختيارات لشغل الوظائف، وتقويم الأداء، و الترقية، وتحديد الاحتياجات التدريبية . (العبود وآخرون ١٤١٣ ص ٢٤). ويتضمن الأسلوب العلمى لتحليل الوظائف عاملين أساسيين :

الأول : وصف الوظيفة (Job description) ويتمثل فى إعداد وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات (Duites) ، والمسؤوليات (Responsabilites) ، وظروف العمل (Working conditions) ، والأدوات والمواد المستخدمة (Equipment and Material Used) ، إلى غير ذلك من العناصر التى تتضمنها الوظيفة .

ثانيًا : مواصفات الوظيفة (Job Specifications) ، وتتمثل فى تحديد المهارات (Skills) ، والمعارف (Knowldge) ، والقدرات (Abilities) ، والخبرات (Experience) التى يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة. (منصور ١٩٧٥ ص ٣٨). وهذا يمكن الموظف من استيعاب دوره الوظيفى داخل التنظيم. وعلى الإدارة أن تكون لديها معايير أداء محددة، تتخذ أساسًا موضوعيًا لقياس مدى قيام الموظف بتحقيقها. وعند استخدام عملية تقويم الأداء، يمكن بمقتضى تلك المعايير، معرفة ما إذا كان الموظف قد تمكن من الوصول إليها. وفى هذه الحالة تتمكن الإدارة من اكتشاف المواهب والطاقات البشرية لموظفيها .

كما أن تقويم الأداء الإنسانى يتضمن فى تطبيقه أهدافًا ثلاثة هى :

(أ) هدف مادى ، عن طريق مكافأة الموظف على أدائه المتميز كالترقية ، أو الزيادة فى الأجر، أو منحه أية حوافز مادية مباشرة أو غير مباشرة .

(ب) هدف معنوى ، ويتمثل فى تحقيق رغبات الموظف فى العمل بطرق أدبية أو معنوية ، أو مد يد العون لتحسين أدائه ومساعدته فى معالجة مشاكله الفردية والأسرية .

(جـ) هدف اجتماعي، ويتمثل فى إشعاره بأنه عضو فى جماعة العمل الرسمية وغير الرسمية ، التى تعترف بوجوده، وتتمسك به عضواً منتجًا. (منصور ١٩٧٥ ، ص ص ١٣٠ - ١٣٥) .

ثامناً - صعوبات تقويم الأداء :

على الرغم من حرص التنظيم على وضع معايير تساعده فى تقويم أداء موظفيه، إلا أن هناك عدة عوامل ترتبط بالمقوِّم نفسه (الرئيس المباشر) ، وطبيعة النظم المعمول بها، من شأنها أن تؤثر بصورة غير محددة على نتيجة التقويم. فمن العوامل، التى تتصل بالرئيس المباشر، أن يكون التقويم سلبياً وغير واقعى لبعض مرؤوسيه، نتيجة لاعتقاده أن تقويمه الواقعى يمكن أن يؤثر على مركزه الوظيفى . (جامعة الدول العربية ١٩٨٢ ص ٦٧-٦٨). كما تشكل سلبية النظم الإدارية وخاصة فيما يتعلق بهامشية التقويم السنوى ، وعدم ارتباط ذلك بالعلاوة السنوية والترقيات، أثراً سلبياً على أداء الموظف وعدم جدية الرئيس فى تقويمه لمرؤوسيه. ومن الأمور السلبية الأخرى اعتماد المقوِّم عند تقويمه للأداء الوظيفى على الصفات الشخصية للموظف، والتى قد لا ترتبط بأى حال بأدائه للواجبات والمسئوليات المنوطة به. (منصور ١٩٧٥ ، ص ص ١٣٠-١٣٣) .

ويرى (ياغى ١٤٠٦) أن تقويم الأداء لا يزال يفتقر إلى أساليب علمية وعملية ومعايير قياسية ترتبط بالأهداف لتقويم أثر التدريب على أداء الموظف والجهاز الإداري، ومنها عدم وجود التخطيط السليم والدقيق لعملية تقويم الموظف. كما أن بعض نتائج التدريب لا تظهر بصورة مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، بل تأخذ فترة زمنية قد تطول أو تقصر تبعاً لطبيعة البرنامج الذى تدرب عليه الموظف ومدى توافر الإمكانيات التى تبرز عائد التدريب، مما يجعل من الصعب تقويمه من جهة وتأثيره على تقويم بعض المديرين لموظفيهم من جهة أخرى، مما قد يدفعهم إلى رفض التدريب عندما لايحقق تغييراً فورياً فى السلوك والأداء . وقد تتأثر نتيجة التقويم للموظف بسلبيات البرنامج التدريبى الذى التحق به وضعفه ، مما يؤثر على مصداقية التقويم

الحقيقى للموظف . وعلى افتراض أنه فى حالة التغلب والسيطرة على جميع العوامل السلبية، سواء منها ما يتعلق بالرئيس المباشر، أو النظم القائمة، أو ما يتعلق بالموظف نفسه، فإنه لايمكن إغفال تأثر سلوك الموظف وأدائه بالعوامل البيئية الخارجية، التى لها تأثير واضح ومباشر على أداء الموظف، وبالتالى لا يمكن عزل جميع تلك العوامل للوصول إلى قياس دقيق لعائد التدريب. (ياغى ، ١٤٠٦ ص ٢٢٧– ٢٢٨) .

من هنا ينبغى على القائمين بعمليات التقويم مراعاة جميع الجوانب ذات الصلة بالمنظمة والبيئة الخارجية للمتدرب .

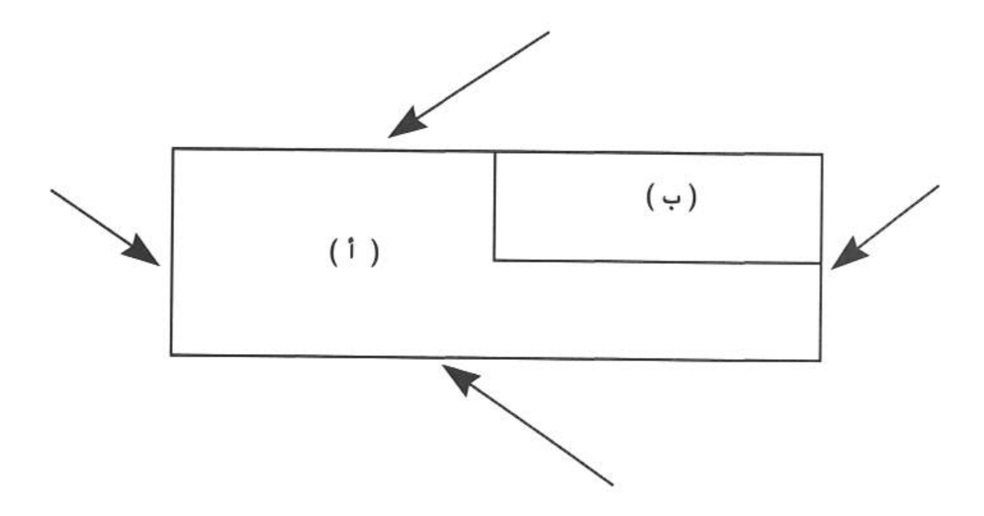
كما يشكل غياب الوعى التدريبى ، بين بعض أعضاء الجهاز التنظيمى لإعداد البرامج التدريبية وملاء متها لطبيعة العمل ومستوياته كافة، أساساً للاتجاه السلبى نحو أهمية التدريب، (الجوهرى ١٤٠٧ هـ). وبالتالي، تظهر سلبية التقويم الموضوعى للموظفين فى مساواة المجدّ بغير المجدّ والمنتج بغير المنتج، وإذا كان فى هذا ما يسعد غير المجدين والمحسوبين على الوظيفة العامة، فإن المجدين والراغبين فى العطاء سيشعرون حتماً بالإحباط والظلم، فالموظف المنضبط، والذى يقوم بعمله وبعمل زميل آخر أو زملاء له كثيرى التغيب (مستغلين فى ذلك العديد من الحجج وكل ما تتيحه النظم من أسباب للتغيب) سوف يشعر بالغبن، عندما يجد أنه متساو فى التقويم مع هؤلاء الزملاء. ناهيك عن أن يكون أقل منهم وكرد فعل طبيعى لمثل هذه المساواة المجحفة فإن عطاء هذا الموظف وإقباله على العمل سيقل وسيسعى، ولو بطريقة لاشعورية ، إلى أن يكون سلوكه الوظيفى متوافقاً مع سلوك زملائه حتى تكون المساواة فى التقويم حقيقة. والشعور بالغبن يولد العديد من صور الإحباطات بدءاً باللامبالاة ثم بعدم الولاء، وتبديد الموارد، وإفشاء الأسرار، والتحايل على النظام، والتخريب الداخلي، وازدهار التنظيمات غير الرسمية، ذات الاتجاه السلبى وانتهاء بترك الوظيفة نهائياً، وبالطبع فإن هذه الصور من الإحباطات كفيلة بإصابة أى جهاز إدارى بالشلل ومنعه من أداء مهامه على الوجه الأكمل. (غبوش، ١٩٨٧، ص ص ١١٠ – ١١٢) .

ويرى سليم (١٤١٥هـ) أن القياس الحقيقى لعائد التدريب للموظف يكمن فى ممارسته الفعلية لما تدرب عليه، (ص ١٩٨). وبالرغم من حصول البعض على فرص تدريبية فى أرقى المؤسسات المؤهلة إلا أن معظمهم ينتهون من تلك البرامج التدريبية

محبطين وغير راضين عما تعلموه من خبرات جديدة . ويرجع ذلك إلى أسباب عدة، منها ما يتعلق بالاختلافات الثقافية، ونوعية البرامج، وقدرات المتدربين الأساسية. لذا فإن من الأمور المهمة جداً والتى تساعد فى زيادة الاستفادة من البرامج التدريبية ، أن يقوم المتدربون، بشكل جماعى بمناقشة اتجاهاتهم ، وتوقعاتهم ، ومشاعرهم، فيما يتعلق بالبرنامج أو البرامج التدريبية التى سيلتحقون بها. ويتطلب نجاح تلك المناقشات إلمام المتدربين بأهداف مؤسساتهم ، ومدى ارتباط تلك البرامج بتلك الأهداف ، (Marquardt and Hempsted, 1983, p 42) . حيث تتمثل العلاقة القوية بين العمل وبين التدريب فى قدرة التدريب على استيفاء النقص لدى الموظف .

ويوضح الشكل رقم (٣) متطلبات العمل الكلى ، المتمثل فى مجموع مساحة كل من (أ)+ (ب) (مساحة المستطيل) ، حيث تمثل (أ) مجال العمل الذى يستطيع الموظف القيام به، فى حين أن (ب) تمثل جانب العمل ، الذى لا يستطيع الموظف القيام به. فكلما صغرت مساحة (ب) ، فهى تعنى عدم حاجة الموظف إلى تدريب فى مجال العمل الحالى نفسه. أما فى حالة كون مساحة (ب) كبيرة نسبياً فإنها تدل على أن الموظف فى حاجة ماسة للتدريب، وتقع مسؤولية تحديد حجم تلك المساحة (ب) على المدير المباشر للموظف. وتمثل الأسهم المتجهة إلى المستطيل القوى الخارجية، والتى عادة ما تكون خارج سيطرة الموظف، والتى لايمكن التخلص منها عن طريق التدريب لزيادة الأداء. فعلى سبيل المثال إذا كانت تلك الضغوط أكبر من القدرة لدى الموظف فإن التدريب بحد ذاته يكون غير كاف لإعادة التوازن بين قدرات الموظف والضغوط الخارجية عليه. وهنا يتمثل الحل الناجع فى تخفيف تلك الضغوط، سواء أكانت تلك الضغوط تتعلق ببيئة العمل ذاتها أم ببيئة الموظف الخارجية ، (Stanly ١٩٨٧، ص١٥- ١٦) .

شكل رقم (٣) نموذج تحديد احتياجات التدريب



المصدر : Stanly (1987) p. 16

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

* مجتمع الدراسة
* أداة جمع البيانات
* التحليل الإحصائى



تمهيد :

تناولت مشكلة الدراسة مجموعة من الأبعاد تنحصر فيما يلى :

البعد الأول : ويتعلّق بمعرفة درجة الاستفادة من عائد التدريب ونوعيته على المؤسسة أو المنظمة التى التحق أحد منسوبيها أو أكثر بأحد برامج معهد الإدارة العامة بالرياض خلال الفترة من ٤/٢٨ إلى ١١/٢٩ لعام ١٤١٦هـ. وبذا يصبح المتغير التابع لهذه الدراسة هو درجة الاستفادة من البرامج التدريبية، أو بعبارة أخرى العائد من تلك البرامج التدريبية على المؤسسة، أو المنظمة التى التحق أحد منسوبيها أو أكثر ببرنامج من البرامج التدريبية التى قدمها معهد الإدارة فى الفترة المشار إليها سلفاً، والذى تم قياسه عن طريق المتغيرات التالية :

- سرعة الأداء .
- إثراء المعرفة .
- زيادة المهارات .
- تغيير بيئة العمل .

البعد الثانى : ويتعلّق بمعرفة العوامل التى تؤثر على عائد التدريب .

وهذه العوامل تنقسم إلى ثلاث مجموعات من المتغيرات المستقلة هى :

أولاً – مجموعة المتغيرات المرتبطة بالفرد، أو بعبارة أخرى الخصائص الديموجرافية للمتدرب، وتتضمن العمر، وعدد سنوات العمل، ونوعية العمل، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد أسرته ، والمستوى التعليمى ،.... إلخ .

ثانياً – مجموعة المتغيرات المرتبطة بالبيئة التى يعيش فيها الفرد، والعلاقات الأسرية و الالتزامات الاجتماعية .

ثالثاً – مجموعة المتغيرات المرتبطة بالعمل، وتتضمن المتغيرات المتعلقة بالنظم الإدارية لجهة العمل، والتى تشمل نظام الرواتب والعلاوات والترقيات ومدى تطبيقها،

هذا بالإضافة إلى متغيرات مرتبطة بالناحية الإدارية وتشمل المتغيرات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين المتدرب وزملائه ورؤسائه، ومدى تطابق العمل الحالى مع نوعية البرنامج الذى تدرب عليه، ومدى توفر الأجهزة والمعدات التى تدرب عليها فى مكان العمل.... إلخ

البعد الثالث : ويتعلّق بمعرفة شدة العلاقة واتجاهها بين المجموعات الثلاث للمتغيرات المستقلة ومستوى العائد من التدريب (المتغير التابع) .

مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة فى هذا البحث جميع الذين التحقوا بالبرنامج التدريبى بمعهد الإدارة لثلاث فترات تدريبية. شريطة أن تكون جهة العمل مدينة الرياض . ولقد بلغ عدد مجتمع الدراسة ٢٣٠٠ متدرب تقريباً .

عينة الدراسة :

نظراً لأن مجتمع الدراسة يعتبر متجانساً من حيث كون جميع وحداته من الموظفين الحكوميين، والذين يهدفون إلى تنمية قدراتهم، واكتساب مهارات جديدة، ولكون جميع وحدات مجتمع الدراسة فى قوائم معدة سلفاً فإن العينة العشوائية المنتظمة تعد من أنسب العينات الاحتمالية لإجراء هذه الدراسة. وهذه الطريقة تضمن تمثيل موظفى الدولة من الذين التحقوا بدورات تدريبية فى معهد الإدارة والذين يعملون بمدينة الرياض، حيث إن القوائم تم إعدادها لجميع الملتحقين بالدورات التدريبية خلال الفترة الزمنية المشار إليها. هذا وقد بلغ حجم عينة الموظفين ١٦٢ موظفًا، فى حين بلغ عينة المديرين حوالى ١٤٧ مديراً. ويرجع النقص فى عينة المديرين نظراً لرفض بعضهم المساهمة فى هذه الدراسة .

سحب العينة :

لقد تم الحصول على ثلاث قوائم من معهد الإدارة العامة بالرياض ، تشمل جميع أسماء المتدربين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية خلال الفترة المشار إليها سابقاً والذين يعملون بمدينة الرياض الذى بلغ عددهم ٢٣٠٠ موظف . وكل قائمة تمثل فصلاً دراسياً واحداً. وقد تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التى توصل إليها

(Krejcie & Morgan, 1970, pp607-610) . وبذا يصبح حجم العينة ٣٢٧ مفردة (انظر الضحيان ١٤٢٠ ملحق رقم ٤). بعد ذلك تم تحديد طول الفئة عن طريق المعادلة التالية :

طول الفئة = حجم مجتمع الدراسة / حجم العينة
= ٢٣٠٠ / ٣٢٧ = ٧.٣٠.

بعد تحديد طول الفئة تم اختيار المفردة الأولى عشوائياً وهى المفردة التى تحمل الرقم ٧، أما المفردة الثانية فهى ١٤ (المفردة الأولى مضاف إليها طول الفئة ٧ +٧=١٤) وهكذا يتم إضافة طول الفئة إلى المفردة السابقة حتى الانتهاء من تحديد جميع مفردات العينة .

أداة جمع البيانات :

قام الباحثان بتصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة) مراعيين شموليتها للمتغيرات المستقلة التى سبق الإشارة إليها، تلا ذلك توزيعها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين فى هذا المجال لتحكيم مدى مصداقيتها (المصداقية الظاهرية، Face Validity) وقد قام الباحثان بإجراء التعديلات المطلوبة. (انظر ملحق رقم ٢ و ٣) .

التحليل الإحصائى :

استخدم الباحثان عدداً من العمليات الإحصائية للمساعدة فى عمليات التحليل ومن أهم تلك العمليات :

- الجداول التكرارية البسيطة، والمزدوجة، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف العينة .
- العلاقات الارتباطية والتى تقيس شدة العلاقة بين متغيرين، ونظراً لكون متغيرات الدراسة متغيرات تسلسلية فقد تم استخدام معامل الارتباط (Correlation Coefficients) .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

* وصف مفردات العينة
* متغيرات بيئة الموظف
* تقييم المديرين لموظفيهم



أولاً - وصف مفردات العينة :

يوضح الجدول التالى متغير العمر لالتحاق الموظف بالبرامج التدريبية، حيث قسم متغير العمر إلى أربع فئات. ومن المتوقع أن تكون الفئة العمرية الأولى والثانية من أكثر الفئات التحاقاً بالبرامج ـ نظرًا لارتفاع نسبتهم فى تنظيمات العمل ، وكذلك لأهمية تأهيلهم إما لحداثة التحاقهم بالعمل أو حاجة العمل لذلك. والجدول التالى (رقم ١) يعرض توزيع متغير العمر فى عينة الدراسة .

جدول رقم (١)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب أعمارهم		
العمر	**التكرار**	**٪**
أقل من ٣٠ سنة	٥٨	٣٩,٢
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٦١	٤١,٢
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠سنة	٢٥	١٦,٩
من ٥٠ فأكثر	٤	٢,٧
المجموع	**١٤٨**	**٪١٠٠**

متوسط العمر ٣٣,٥ .

يتضح من هذا الجدول أن نسبة كبيرة من مفردات العينة تصل نسبتهم إلى (٦٠٪) تقريباً قد تجاوزت أعمارهم ٣٠ سنة، وهذا فى حدّ ذاته مؤشر على أن التحاق الموظفين بالدورات التدريبية قد لا يتحقق فى مراحل عمرية صغيرة ونقصد بذلك فى فترة التعيين. ولعل المتوسط العمرى لمفردات العينة والذى يبلغ ٣٣.٥ يؤكد ذلك. وفى هذا الصدد أظهرت دراسة الفضلى (١٩٩١م) تقارباً إلى حد ما، حيث إن (٤٨٪) من

العينة تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة فى حين أن دراسة البسيونى أبرزت خلاف ذلك ، حيث إن (٧٥٪) تقريباً من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة . وهذا يزيد تقريباً مرتين ونصف عن نتائج الدراسة الحالية لمن هم أقل من ٣٠ سنة ، وهذا يوضح أهمية إتاحة الفرصة لحديثى التعيين . حيث يمكن تنشئتهم فى هذه المرحلة العمرية المبكرة من حياتهم الوظيفية على المعايير التى ينبغى أن يراعوها فى أدائهم الوظيفى بعد ذلك ، خاصة وأنهم فى الفترة العمرية الصغيرة يكونون أكثر استعداد لاستيعاب ما هو جديد .

جدول رقم (٢)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب الحالة الاجتماعية		
الحالة الاجتماعية	**التكرار**	**٪**
متزوج	١٣٥	٨٤,٣
لم يسبق له الزواج	١٩	١١,٩
مطلق أو أرمل	٣	١,٩
متزوج بأكثر من زوجة	٣	١,٩
المجموع	**١٦٠**	**١٠٠٪**

يشير هذا الجدول إلى الحالة الاجتماعية لمفردات العينة ويلاحظ فى ذلك انخفاض نسبة الذين لم يسبق لهم الزواج حيث وصلت نسبتهم إلى (١٢٪) تقريباً، وهذا يعنى أن أعمار مفردات العينة مرتفعة، وهذا ما أشارت إليه نتائج الجدول رقم (١) . ويكشف توزيع متغير الحالة الاجتماعية أن (٨٤٪) من المتزوجين، الأمر الذى يعنى أن غالبية المتدربين يتوقع أنهم حققوا استقرارهم العائلي، والذى معه نتوقع أن يؤثر هذا

الاستقرار العائلى على مدى استيعابهم لمضمون التدريب. هذا إلى جانب أن فراغ الإنسان من تكوين أسرة وتحقيق استقراره العائلى يساعده على التفرغ للترقى فى حياته الوظيفية وإتقان أداء مهامها. كما أن انخفاض نسبة المتزوجين بأكثر من زوجة يبرز أهم التغيرات الاجتماعية فى المجتمع السعودى والمتمثلة فى ظهور الأسر النووية (وهى الأسرة التى تتكون من الزوج والزوجة والأبناء) . ولعل طبيعة العلاقات الاجتماعية فى المجتمع السعودى وخاصة فيما يتعلق بالزواج وعدم إنكار المجتمع على ممن يتزوج بعد وفاة زوجته أو بعد طلاقها قد ساهم بدون أدنى شك فى انخفاض هذه النسبة، على الرغم مما تتصف به مفردات العينة من ارتفاع نسبى فى معدلات أعمارهم .

جدول رقم (٣)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب بُعْد مقر عملهم عن مسكنهم		
	التكرار	٪
١ إلى أقل من ٥ كم	٨	٥,٠
٥ إلى أقل من ١٠ كم	١٦	٩,٩
١٠إلى أقل من ١٥ كم	٢٥	١٥,٥
١٥ إلى أقل من ٢٠ كم	١١١	٦٩,٠
٢٠ فأكثر	١	٠,٦
المجموع	١٦١	٪١٠٠

يوضح الجدول رقم (٣) المسافة بين مقر العمل والإقامة ، حيث أظهرت النتائج أن نسبة (٦٩,٩٪) من أفراد العينة تبعد مساكنهم عن مقر العمل خمسة عشر كم فأكثر ، وهذا ربما يكون له تأثير مباشر على الموظف ، لا سيما أن معظم الدوائر الحكومية تتوسط المدينة ، وما يصاحب خط السير من كثافة مرورية تسبب بعض المضايقات النفسية والتأخير التي تنعكس آثارها على أداء الموظف اليومي . ويعد ارتفاع هذه النسبة إلى النمو العمراني لمدينة الرياض وتحول وسط المدينة وما يحيط بها إلى مراكز تجارية . وفى هذا الإطار فإنه من المحتمل أن يؤثر بعد السكن خاصة إذا كانت هناك صعوبات (مرورية أو غيرها) فى الوصول إلى العمل على مستوى الأداء الوظيفى .

جدول رقم (٤)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب مستواهم التعليمى		
مستوى التعليم	**التكرار**	**٪**
تعليم متوسط	٢٠	١٢,٧
تعليم ثانوى	٦٢	٣٩,٥
تعليم عال	٧٥	٤٧,٨
المجموع	**١٥٧**	**٪١٠٠**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة (٥٢,٢٪) من أفراد العينة قد أنهوا المرحلة المتوسطة أو الثانوية. وهذا يوضح أن هذه النسبة من الموظفين تقل لديها المعرفة العلمية والمهارة العملية التى يتطلبها التطور السريع فى العمل وتقنياته، وبالتالى تبدو الحاجة الماسة للتدريب لهذه الفئات حسب ما أظهرته نتائج هذا الجدول. كما أن طبيعة العمل التى يزاولونها والتى تتمثل فى المهن الكتابية والفنية (انظر جدول ٧) لا تتطلب مستوى تعليمياً عالياً تفسر سبب تدنى المستويات التعليمية لمفردات العينة .

وبمقارنة نتائج هذا الجدول بنتائج كل من دراستى الفضلى (١٩٩٥م) والبسيونى (١٩٩١م) فى هذا الشأن نجد أن نتائج الدراستين أوضحت أن أغلبية مفردات العينة (٧٠٪ للدراسة الأولى و٧٧٪ للدراسة الثانية) يحملون مؤهلات فوق الشهادة الثانوية .

جدول رقم (٥)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب سنوات خدمتهم		
سنوات الخدمة	التكرار	٪
من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢٢	١٣,٧
٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢١	١٣,٤
١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١١٤	٧٢,٦

يتضح من الجدول السابق أن (٨٦٪) من مفردات العينة تتجاوز خدماتهم خمس سنوات. وبمقارنة هذا الجدول بالجدول رقم (٢٤) الذى يشير إلى أن (٣٠٪) من الذين التحقوا ببرامج معهد الإدارة فى الفترة المحددة لهذه الدراسة لم يلتحقوا بأى دورة سابقة. وبمقارنة ذلك مع المستوى التعليمى لمفردات العينة يتضح أن هناك قصوراً فى مجال إعداد الموظف لعمله، حيث يفترض أن يتزامن المسار التدريبى مع المسار الوظيفى، بحيث يلتحق الموظف بعد شغله للوظيفة ببرنامج تدريبى لمدة عام حسب لوائح التدريب .

وتؤكد هذه النتيجة ما جاء فى دراسة البسيونى (١٩٩٥م) حيث أظهرت نتائج دراسته أن (٤٩٪) تقريباً من عينة الدراسة تقل خدمتهم عن خمس سنوات، وهذا ربما يعد مؤشراً فى ربط المسار الوظيفى بالمسار التدريبى للموظف حديث العهد بالعمل، أى أن التدريب بدأ بعد فترة قصيرة من التعيين وهذا يؤكد الاتجاه الصحيح على ربط المسار الوظيفى بالمسار التدريبى . خاصة إذا تأملنا الجدول رقم (٢٤) لوجدنا أن (٣٠٪) من مفردات العينة تقريباً لم تتلق تدريباً، وأن (٢٥٪) من مفردات العينة تلقت تدريباً لمرة واحدة ، وأن (٤٥٪) تلقت تدريباً لأكثر من مرتين الأمر الذى يشير إلى ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية فى مختلف مراحل العمل حتى ينعكس ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الأداء .

جدول رقم (٦)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب وجه الشبه بين الوظيفة التى عُيّن عليها الموظف والوظيفة الحالية		
الوظيفة	**التكرار**	**٪**
الوظيفة نفسها	٩٩	٦٢,٧
اختلاف جزئى	٣٣	٢٠,٩
اختلاف كلى	٢٦	١٦,٤
المجموع	**١٥٨**	**٪١٠٠**

يشير الجدول السابق إلى أن (٦٢,٧٪) من مفردات الدراسة تشغل الوظيفة نفسها التى عين عليها الموظف فى حين أن (١٦,٤٪) يمارسون أعمالاً تختلف عن الوظائف التى عينوا عليها. وهذه النتيجة تبدو إلى حد ما طبيعية نظراً لانخفاض المستوى التعليمى لغالبية أفراد العينة، وكذلك قلة فرص التدريب التى تشكل أيضًا أحد العوامل الرئيسية فى الترقى الوظيفي. غير أن هناك ملاحظة تتمثل فى أن هناك نحو (٣٧,٣٪) من مفردات الدراسة قد تغيرت وظائفهم كليًا أو جزئياً، الأمر الذى يشير إلى ارتفاع مستوى عدم الاستقرارالوظيفى وهو ما يساعد على عدم تراكم الخبرة الوظيفية، فإذا أضفنا إلى ذلك نقص الدورات التدريبية، فإننا لابد أن نصل إلى نتيجة تشير إلى احتمالية انخفاض مستوى كفاءة الأداء بسبب تلك الظروف .

جدول رقم (٧)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب طبيعة العمل الحالى		
طبيعة العمل	التكرار	٪
إدارى	٦٣	٣٩,٩
كتابى	٥٥	٣٤,٨
فنى	٤٠	٢٥,٣
المجموع	١٥٨	٪١٠٠

يتضح لنا من قراءة الجدول السابق أن نسبة (٧٤.٧٪) من وظائف المتدربين ذات صبغة إدارية أو كتابية، بينما كانت الوظائف الفنية تمثل (٢٥.٣٪) فقط، الأمر الذى يشير إلى مدى ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية التى توجه لأصحاب المهن الفنية، باعتبارهاالمهن التى تتحمل عبء عمليتى التنمية والتحديث فى المجالات الصناعية، بينما تكون الوظائف الإدارية والكتابية المخططة والموجهة للعمليات الإنتاجية. وربما يعود انخفاض نسبة البرامج التدريبية الفنية ، لأن المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى هى المختصة بتدريب الموظفين الذين يعملون بوظائف ذات صبغة فنية بحتة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة من حيث حجم الوظائف الإدارية (٣٩.٩٪) مع دراسة البسيونى (١٩٩١م) حيث أشارت نتائج دراسته إلى أن (٣٦٪) من مفردات العينة يعملون فى وظائف إدارية، وهذا ربما يوحى بالتشابه فى التركيب التنظيمى للأجهزة الحكومية بدول مجلس التعاون الخليجى .

جدول رقم (٨)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب طبيعة علاقات العمل مع زملائهم		
طبيعة العلاقة	**التكرار**	**٪**
ممتازة	١١٣	٦٩,٣
جيدة جداً	٤٥	٢٧,٦
جيدة	٥	٣,١
المجموع	**١٦٣**	**٪١٠٠**

تظهر نتائج الجدول آنفاً أن طبيعة العلاقات بين مفردات العينة وزملائهم فى مجال العمل تتسم بالإيجابية، حيث ذكرت غالبية مفردات العينة ونسبتها (٩٦،٦٪) أن علاقاتهم بزملائهم ممتازة أو جيدة جداً. ويمكن تفسير هذه الإيجابية المرتفعة نتيجة للتجانس بينهم، ويتضح هذا التجانس فى الحالة الاجتماعية حيث إن نسبة (٨٤,٣٪) متزوجون ، (انظر جدول ٢) ، كماأن مستواهم التعليمى متقارب (انظر جدول ٤) ، علاوة على تقاربهم فى مدة الخدمة (انظر جدول ٥) ، وكذلك التشابه فى مزاولة العمل .

هذا بالإضافة إلى أن مجتمعاتنا العربية والإسلامية تتصف بالطابع الجماعي، الذى يستند بصورة كبيرة إلى العلاقات القرابية وأحياناً إلى علاقات الصداقة أو الجيرة أو الزمالة فى الدراسة، الأمر الذى يضفى على العلاقات الاجتماعية داخل العمل فى كثير من الأحيان صفاتها الإيجابية .

جدول رقم (٩)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب طبيعة علاقات العمل مع الرؤساء		
طبيعة العلاقة	**التكرار**	**٪**
ممتازة	٩٩	٦٠,٨
جيدة جداً	٤٨	٢٩,٤
جيدة	٩	٥,٥
مرضية	٧	٤,٣
المجموع	**١٦٣**	**٪١٠٠**

تتفق نتائج هذا الجدول إلى حد كبير مع نتائج الجدول السابق (رقم ٨) حيث ذكر ما نسبته (٩٠,٢٪) أن علاقاتهم مع رؤسائهم ممتازة أو جيدة جداً. وربما يُفسر ترشيح المتدربين بناءً على قوة العلاقة بين المدير المباشر والموظف بوصفه أحد العوامل الأساسية عند الاختيار (انظر جدول رقم ٣٩)، حيث يوضح أن (٧٠٪) من الموظفين يرون أن الترشيح لأى دورة يعتمد فى أحد مقوماته الأساسية على رأى المدير المباشر، وبالتالى فإنه من الطبيعى أن نفترض أن العلاقة بين مفردات العينة ومديريهم قوية. كذلك تلعب الطبيعة الجماعية، التى سبق أن أشرنا إليها عند التعليق على الجدول (رقم ٨) ، دوراً أساسياً فى تحديد طبيعة العلاقة بين الموظف ورئيسه .

جدول رقم (١٠)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب الاستئذان للخروج من العمل		
الاستئذان	**التكرار**	**٪**
نعم	١٤٩	٩٤,٣
لا	٩	٥,٧
المجموع	١٥٨	٪١٠٠

جدول رقم (١١)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب أسباب الاستئذان		
سبب الاستئذان	التكرار	٪
ظروف أسرية	٧٠	٤٣,٨
مراجعات	٤٩	٣٠,٦
ظروف صحية	٣٣	٢٠,٦
أخرى	٧	٤,٤
لا ينطبق	١	٠,٦
المجموع	**١٦٠**	**٪١٠٠**

أظهرت نتائج الجدول السابق أن الغالبية العظمى من الموظفين تستأذن للخروج من العمل، وهذا يمكن إرجاعه إلى حد كبير إلى الالتزامات التى تضطرهم إلى الخروج من العمل، مما ينعكس أثرها على الأداء والالتزام الوظيفى ، ويفسر الجدول رقم (١١) تنوع تلك الظروف، حيث تحتل الظروف الأسرية المرتبة الأولى بنسبة (٤٣,٨٪) ، فى حين أن مراجعة الدوائر الحكومية والأهلية تحتل المرتبة الثانية بنسبة (٣١,٠٪) تقريباً. وتأتى الظروف الصحية فى المرتبة الثالثة بنسبة (٢٠,٦٪) تقريباً. يتضح من نتائج الجدولين السابقين (١٠، ١١) أن أسباب الخروج من العمل يصعب تلافيها سواء كانت أسرية أو التزامات شخصية أو صحية، وبالتالى فإن ارتفاع نسبة الاستئذان فى مجتمع يتطلب أن يقوم الفرد بنفسه بجميع المهام ليست غريبة مقارنة بالمجتمعات المتقدمة حيث تلعب وسائل الاتصال الحديثة دوراً أساسياً فى قضاء الكثير من الالتزامات دون ترك مقر العمل. بالإضافة إلى ذلك يشير ارتفاع نسبة الذين يستأذنون لظروف أسرية من ناحية قوية نظراً إلى المكانة التى تشغلها الأسرة فى حياتنا، إضافة

إلى كون الرجل هو الذى يقضى الحاجات الأسرية، الأمر الذى يرفع معدلات الاستئذان. بل إن تصريح عينة الدراسة بذلك يشير إلى الاعتراف المتبادل على المكانة التى تشغلها الأسرة .

جدول رقم (١٢)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب الاستفادة من الإجازة الاضطرارية		
الاستفادة	**التكرار**	**٪**
نعم	١٠٦	٦٥,٤
لا	٥٦	٣٤,٦
المجموع	**١٦٢**	**٪١٠٠**

جدول رقم (١٣)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب أسباب طلب الإجازة الاضطرارية		
سبب الإجازة الاضطرارية	**التكرار**	**٪**
قضاء حاجات	٧٨	٥٤,٠
أسباب أسرية	٤١	٢٧,٠
أسباب مرضية	٩	٥,٩
ضغوط العمل	٧	٤,٦
لا ينطبق	١٣	٨,٥
المجموع	**١٥٣**	**٪١٠٠**

يوضح الجدول رقم (١٢) أن (٩١.٥٪) من مفردات العينة قد حصلوا على إجازات اضطرارية ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الجدول رقم (١٠) حيث يتضح أن هناك اتجاهاً عاماً نحو الاستفادة من مميزات العمل خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من الإجازة الاضطرارية أو الاستئذان من العمل . وتتعدد أسباب الحصول على مثل هذه الإجازة، حيث يحتل قضاء الحاجات المرتبة الأولى وبنسبة (٥٤٪) ، وهذه الحاجات فى الغالب حاجات أسرية مثل : السفر أو إنجاز أعمال لأفراد الأسرة أو المناسبات الاجتماعية، فى حين أن الأسباب الأسرية تحتل المرتبة الثانية بنسبة (٢٧,٠ ٪) أما الأسباب المرضية وضغوط العمل لا تشكلان سببًا رئيسًا مقارنة بالأسباب السابقة. وتؤكد هذه البيانات مدى ارتباط الموظف بواقعه الاجتماعى ، الأمر الذى يجعل من الصعب عزل تلك الظروف وخاصة فى مجتمعنا عن بيئة العمل . هذا من جانب ومن جانب آخر تساهم هذه الظروف بشكل مباشر أو غير مباشر فى التأثير على إنتاجية الموظف كمًا وكيفًا. إلى جانب ذلك فإننا نجد أنه إلى جانب الاحتياجات والظروف الأسرية التى لهامكانة عالية فى مجتمعنا ، فإن قضاء الحاجات الشخصية أو الأسرية عادة ما يكون فى بعض المصالح الحكومية الأخرى ، والتى يتزامن دوامها مع دوام مؤسسة العمل التى ينتمى إليها الموظف الأمر الذى يجبره أحياناً على ترك عمله لبعض الوقت أو أخذ الإجازات لقضاء مصالحه فى مؤسسة حكومية أخرى. مع ملاحظة أن الموظف قد يختار أكثر من سبب للحصول على إجازة اضطرارية .

جدول رقم (١٤)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب قراءتهم للجرائد فى المكتب

الحالة	التكرار	٪
دائمًا	١٤	٨,٦
فى بعض الأحيان	٤٩	٣٠,٣
نادرًا	٩٩	٦١,١
المجموع	١٦٢	٪١٠٠

تشير نتائج الجدول رقم (١٤) إلى أن هناك نسبة كبيرة تمثل أولئك الذين يقرأون الجرائد أثناء العمل حيث تصل نسبتهم إلى (٤٠٪) تقريباً ويشمل هذه النسبة الذين يقرأون الجرائد بصفة دائمة أو بصفة متقطعة، ورغم أن السؤال عن قراءة الجرائد أثناء الدوام يعد من الأسئلة الحرجة إلا أن إجابة (٤٠٪) من الموظفين بالإيجاب فهذا يعنى أن هناك وقتًا يذهب هباء، كما نتوقع أن يكون هناك بعض الموظفين الذين يقرأون الجرائد لكنهم لم يذكروا ذلك، أو لأن الجرائد لا توزع عليهم خاصة، وأن كثيراً منهم يقوم بأعمال كتابية وفنية وهى أقسام فى الغالب لا تحصل على هذه الخدمة. وإذا كان هناك (٤٠٪) أجابوا بأنهم يقرأون الصحف أثناء العمل، فإن ذلك يرجع إلى طبيعة العلاقات التى تسود الموظفين ورؤساءهم والتى سبق الإشارة إلى قوتها، الأمر الذى يجعل الآخرين لا يفرضون عليهم عقوبات بسبب ذلك. وإذا كانت هناك نسبة (٦١.١٪) أجابوا بأنهم نادراً ما يقرأون الصحف فإن ذلك يرجع فى الغالب إلى أن إقرارهم بذلك إنما يعتبر إقراراً بسلوك يخل بواجبات الوظيفة. أو ربما تكون قراءة الجرائد جزءاً من عمل الموظف خاصة كعمل موظف العلاقات العامة .

جدول رقم (١٥)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب عمل الزوجة		
عمل الزوجة	**التكرار**	**٪**
تعمل	٣٦	٢٤,٧
لا تعمل	١١٠	٧٥,٣
المجموع	**١٤٦**	**٪١٠٠**

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن نسبة (٧٥.٣) من الزوجات لا يعملن، وهى تعكس النسبة العامة لعمل المرأة فى مدينة الرياض. هذا بالإضافة إلى أن تفرغ المرأة بوصفها ربة بيت قد يساعد على تفرغ الموظف (الزوج) لأعبائه الوظيفية لأن هناك من يحمل عنه إدارة الحياة الأسرية .

جدول رقم (١٦)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب من يقوم بتوصيل الزوجة للعمل		
الحالة	**التكرار**	**٪**
الزوج	١٨	٠,٥٠
سائق خاص	١٠	٢٧,٨
قريب	٢	٥,٦
أجرة	١	٢,٨
أخرى	٥	١٣,٨
المجموع	٣٦	٪١٠٠

تشير بيانات الجدول (رقم ١٥) أن (٢٤,٧٪) من مفردات الدراسة تعمل زوجاتهم، وهذا يعنى أن هناك مسئوليات أسرية على الزوج تتعلق بعمل الزوجة، فالجدول رقم (١٦) يشير إلى أن نصف اللاتى يعملن يقوم أزواجهن بتوصيلهن، ونظراً لعدم تقارب أماكن الدوام الوظيفى لجميع الدوائر الحكومية خاصة فى المجال التعليمي، فهذا يعنى أن الزوج يضطر للتأخر فى الصباح والخروج مبكرًا أو أن يستأذن ليوصل زوجته إلى المنزل .

جدول رقم (١٧)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب حاجة أفراد أسرهم إليهم أثناءالدوام		
الحالة	**التكرار**	**٪**
دائمًا	١٢٤	٨٢,١
فى بعض الأحيان	١٩	١٢,٦
نادراً	٨	٥,٣
المجموع	١٥١	٪١٠٠

وبقراءة الجدول السابق نجد (٨٢,١٪) من عينة الدراسة تحتاج إليهم أسرهم فى أداء المسئوليات، الأمر الذى يؤثر بطبيعة الحال على انتظامهم فى الأعمال. ويرتكز معظم تلك الاحتياجات على تأمين المواصلات للزوجة والأبناء خاصة إذا لم تتوفر إلا وسيلة نقل واحدة .

جدول رقم (١٨)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب الالتزامات الاجتماعية أثناء الدوام		
الالتزامات الاجتماعية	**التكرار**	**٪**
دائمًا	٢٤	١٥,٧
فى بعض الأحيان	٦٤	٤١,٨
نادراً	٤١	٢٦,٨
لاينطبق	٢٤	١٥,٧
المجموع	١٥٣	١٠٠٪

جدول رقم (١٩)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب طبيعة الالتزامات أثناء الدوام		
طبيعة الالتزام	**التكرار**	**٪**
التزامات متعددة	٥٢	٣٧,٧
التزامات مادية	٣٣	٢٣,٩
تأمين تنقلات	١٩	١٣,٨
رعاية اجتماعية	١٦	١١,٦
لا ينطبق	١٨	١٣,٠
المجموع	١٣٨	١٠٠٪

تشـيـر نتـائج الجداول رقم (١٧، ١٨، ١٩) إلى أن غـالبـيـة مـفـردات العـينة ذوو مسئوليات اجتماعية كبيرة، حيث أشار (٨٢,١٪) من مفردات العينة أن أفراد أسرته تعتمد عليه بصفة دائمة، و (١٢,٦٪) بصفة متقطعة، وهذا يبين أن أغلبية مفردات العينة لها مسئوليات مباشرة. وهذا قد يرجع إلى طبيعة تشكيل الأسرة التى تتصف بصغر الحجم، وهو النموذج السائد فى الوقت الراهن، خاصة بعد التغيرات الاجتماعية السريعة وتقلص انتشار الأسرة الممتدة، التى كانت سائدة لفترات طويلة. ومن المعروف أن رب الأسرة النووية يتحمل جميع المسئوليات، وقضاء جميع الاحتياجات، خاصة إذا كانت الأسرة حديثة التكوين. وإن كانت الأسرة النووية قد زادت فى مسئوليات الفرد الأسرية إلا أنها فى الوقت نفسه أثرت على التزامات الأفراد العاملين، فنجد أن جدول (رقم ١٨) يشير إلى أن (٢٦.٨٪) من مفردات العينة تقوم بالتزامات اجتماعية غير منتظمة وهذا يعنى أن كثيراً من مفردات العينة تتحمل مسئوليات أسرها بصورة رئيسة ولها التزامات اجتماعية بصورة أقل بكثير .

وعلى الرغم من ذلك فإن الجدول (رقم ١٩) يوضح أن التزامات مفردات العينة الاجتماعية تتنوع من التزامات مادية إلى تأمين تنقلات ، ورعاية اجتماعية والتزامات متعددة ويلاحظ أن الالتزامات المتعددة تأتى فى المرتبة الأولى وبنسبة (٣٧,٧٪) تقريباً، وهذا بحد ذاته مؤشر قوى على أن التغير الحادث لم يلغ جميع العلاقات الاجتماعية ولكن أثر فيها بصورة واضحة . كما أن ربع مفردات العينة تقريبا لها التزامات مادية ، وهذا مؤشر قوى على أن هناك نوعًا من الترابط بين الأسر النووية أو أسرها الممتدة.غير أنه من الطبيعى على أية حال أن توثر كثرة الالتزامات المختلفة على أداء الموظف تجاه أدائه الوظيفي، بحكم الوقت الذى يستقطعه عادة لأداء هذه الالتزامات .

يوضح الجدول رقم (٢٠) ، أن (٣٥٪) من مفردات العينة تقريبًا يرون أن دخلهم يكفى لتأمين متطلباتهم، وأن نصف أولئك يرون أن دخلهم غير كاف ولكنهم راضون أو مقتنعون بذلك الراتب، ولعل طبيعة المستوى العلمى الذى حصلوا عليه (انظر جدول رقم٤) وقلة سنوات العمل (انظر جدول رقم ٥) عاملان رئيسان أثرا على مقدار الراتب، هذا بالإضافة إلى نوع العمل الممارس (انظر جدول ٧)، حيث أشار (٢٥٪) من مفردات

الدراسة ممن تعمل زوجاتهم إلى أن الزوجة تشارك فى مصاريف المنزل. كما أن تلك المشاركة تتم سواء كان ذلك بصفة دائمة أو متقطعة. ويعد ذلك من الظواهر الجديدة فى المجتمع السعودى وهو مشاركة الزوجة فى النفقات الأسرية، وذلك يرجع إلى ارتفاع نفقات الأسرة السعودية مقارنة بالمجتمعات الأخرى وإلى ارتفاع مستوى المعيشة والأسعار وإلى عدم زيادة المرتبات فى القطاع العام منذ سنة ١٤٠١هـ، لذا برزت ظاهرة الرغبة فى الزواج من المتعلمات خاصة الموظفات منهن لكى يسهمن مع أزواجهن فى تحمل نفقات المعيشة والذى بدوره يمكن أن يساهم فى زيادة استقرار الأسرة إلى حد كبير .

جدول رقم (٢٠)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب كفاية الدخل		
الحالة	**التكرار**	**٪**
نعم	٥٧	٣٥,٣
إلى حد ما	٦٧	٤١,٣
لا	٣٧	٢٣,٤
المجموع	**١٦٢**	**١٠٠٪**

ثانياً - متغيرات بيئة عمل الموظف :

يشير الجدول (رقم ٢١) إلى أن هناك نسبة ليست صغيرة من مفردات العينة لها مشاكل تتعلق بالعمل، سواء كانت تلك المشاكل تتصف بالاستمرارية أو عدمها، وهذه النسبة وبغض النظر عن طبيعتها ووقت حدوثها تشكل نسبة عالية، ومن الطبيعى أن ترتبط بتأثيرات مصاحبة لها تؤثر على أداء الموظف فى عمله وإنتاجه كما وكيفا. وتتنوع تلك المشاكل من حيث ارتباطها بطريقة العمل أو كثافته أو لعدم تعاون الزملاء

أولطبيعة العلاقة مع المدير، غير أن طبيعة العمل وكثافته تعدان من المشاكل الأساسية التى تعانى منها غالبية مفردات العينة. وقد يكون ذلك راجعاً إلى عدم تأهيلهم للأعمال على الرغم من أن كثيراً منهم قد أمضى أكثر من خمس سنوات ولم يحصل على دورة تدريبية، الأمر الذى يعنى أنهم يعتمدون على عامل الخبرة والتجربة فى العمل، وأنهم زاولوا أعمالهم بعد حصولهم على مؤهلات الوظيفة التى يعملون فيها، ويشكل ذلك مؤشراً خطيراً إذ إنه لاتوجد مؤشرات توضح مدى ترابط المسار الوظيفى بالمسار التدريبي، وأن الالتحاق بالدورات يعتمد على عوامل أخرى ليست لفريق العمل علاقة بها. أما فيما يتعلق بكثافة العمل فهى مشكلة تعد فى الغالب من المشاكل المألوفة، خاصة وأن بعض الإدارات فى التنظيم تقوم بدور أكثر بكثير من باقى الإدارات والأقسام الأخرى. ويلاحظ أن العلاقة بين مفردات العينة وزملائهم من جهة ، ومديريهم من جهة أخرى ليست ذات درجة ملحوظة حيث ذكر (١٠٪) منهم أن المشاكل التى تواجههم هى نتيجة لعدم تعاون زملائهم أو لطبيعة العلاقة مع المدير، وهى نسبة ليست كبيرة وقد تبدو طبيعية .

جدول رقم (٢١)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب المشاكل التى يواجهونها فى العمل

نوع المشكلة	التكرار					
	نعم	٪	إلى حد ما	٪	لا	٪
طبيعة العمل	١٥	١١,١	٢٨	٢٠,٧	٩٢	٦٨,٢
كثافة العمل	٢٦	١٩,٦	١٨	١٣,٥	٨٩	٦٦,٩
عدم تعاون الزملاء	١٣	٩,٩	١٤	١٠,٦	١٠٥	٧٩,٥

ويوضح الجدول (رقم ٢٢) إحدى المؤشرات المهمة والمتعلقة بطريقة العلاقة مع المدير المباشر، وهى عدم تفهم المدير لطبيعة عمل الموظف، حيث أشار ما نسبته (٧٩٪) من مفردات العينة إلى أن مديريهم يتفهمونهم، كذلك أوضح (٨٢,٩ ٪) من مفردات العينة قناعة المديرين بهم. أما الذين يرون أن مديريهم غير متفهمين أو مقتنعين بهم فهم لا يشكلون نسبة عالية حيث بلغت نسبتهم على التوالى (١٠.٥٪) و (٩,٣٪) . وهذا الأمر قد يبدو غير مألوف ولكن التحديث السريع فى العمل ، وخاصة فيما يتعلق بالنواحى الفنية، يسير بصورة يصعب على غير المختصين إدراكها، ونظراً لأن طبيعة عمل مفردات العينة يأخذ طابع العمل الفنى والكتابى فى الغالب ، وحيث إنهم فى الغالب يعملون على أجهزة متطورة سواء فى عمليات التشغيل أو فى الحاجة الماسة لمتابعة التطورات التى تحدث على تلك الأجهزة ، لتحقيق الاستفادة منها قدر الإمكان ، فإن تفهم المدير لذلك يُعد مطلباً مهماً ورئيسياً، إلا أن تحقيق ذلك من قبل المديرين أمر قد يصعب تحقيقه على الكثير ، خاصة أن عامل الخبرة هو الذى أوصلهم إلى المراكز ، حيث لم يتعلموا تشغيل تلك الأجهزة أو حتى معرفة كم من الوقت يحتاج التدريب عليها وصيانتها وما إلى ذلك من هذه العوامل. كل ما سبق قد يزيد من عدم تفهم المدير إلى طبيعة العمل الذى يقوم به الموظف .

جدول رقم (٢٢)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب المشاكل التى يواجهونها مع مديريهم

نوع المشكلة	التكرار					
	نعم	٪	إلى حد ما	٪	لا	٪
عدم تفهم المدير	١٤	١٠,٥	١٤	١٠,٥	١٠٥	٧٩,٠
عدم قناعة المدير	١٢	٩,٣	١٠	٧,٨	١٠٧	٨٢,٩
ازدواجية	٧	٥,٤	٣٠	٢٣,٣	٩٢	٧١,٣

أما ما يتعلق بازدواجية العمل فقد ذكر (٧١.٣٪) من مفردات العينة عدم مواجهة مثل تلك المشكلة ، بينما تشير بيانات الجدول (رقم ٢٢) إلى أن هناك (٢٨.٧٪) من مفردات العينة يعانون من ازدواجية المسئولية سواء كان ذلك فى جميع الأوقات ، أو فى أوقات غير محددة ، وتعتبر هذه النسبة من مفردات العينة فى أنهم يتعرضون لازدواجية فى المسئولية، أو العمل لأكثر من إدارة عالية إلى حد ما. الأمر الذى يساهم فى إحداث إرباك فى العمل ، كما أن تلك الازدواجية تعمل بما لا شك فيه على التقليل من الإنتاجية، بل يمكن أن تعطل العمل فى أغلب الأوقات ، وقد يرجع ذلك إلى أسباب غير مرتبطة بالموظف ، فالإدارات العليا فى أغلب الحالات التى تحدث بها الازدواجية غير الأقسام أو الوحدات أو الإدارات التى يعملون بها ، وبالتالى نجد ذوى الوظائف العليا يتخطونهم، ويتصلون بالموظفين مباشرة مما يساهم فى إحداث إرباك فى العمل ، ونجد الموظف نفسه فى حيرة فيما يتعلق بالعمل الذى ينبغى أن يقوم به. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن ذوى المراتب العليا يحبون ممارسة السلطة بشكل مباشر أو أنهم لا يرغبون فى إطلاع مديرى الأقسام على طبيعة العمل الذى يقومون به أو لعدم ثقتهم أو لأى سبب آخر .

جدول رقم (٢٣)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب المشاكل التى يواجهونها فى بيئة العمل						
نوع المشكلة	التكرار					
٪	نعم	٪	إلى حد ما	٪	لا	٪
توفر وسائل التقنية	١٤	١,١	٢٥	١٩,٨	٨٧	٦٩,١
ضعف الحوافز المادية	٣٨	٢٨,٦	٢٦	١٩,٥	٦٩	٥١,٩
ضعف الحوافز المعنوية	٤٠	٣٠,٥	٢٧	٢٠,٦	٦٤	٤٨,٩
طول فترة الترقية	٥٠	٧٣,٩	٢٢	١٦,٧	٦٠	٤٥,٤
توقف العلاوة السنوية	١٢	٩,١	١٥	١١,٤	١٠٥	٧٩,٥

يعد توفر الأجهزة الحديثة، والتى تساهم فى نقل تقنية جديدة من العوامل المساندة، وذات التأثير المباشر على زيادة معدل إنتاجية الموظف، واختصار الوقت فى العمل الذى كان يؤدى بالطرق التقليدية . وتشير نتائج الجدول (رقم ٢٣) إلى أن (٢١٪) تقريبا من مفردات العينة تشير إلى أن عدم توفر الوسائل الحديثة فى العمل يساهم فى إبراز مشكلات تؤثر على إنتاجياتهم سواء كان ذلك فى جميع الأعمال أو فى بعض الأعمال. ومن شأن هذه البيانات أن تساهم فى إلقاء الضوء على محدودية نتائج برامج التدريب التى يلتحق بها الموظف، والتدرب على أجهزة جديدة تساهم فى اختزال العمل وسرعته. حيث تكون الفائدة محدودة أو معدومة فى حالة عدم توفر الأجهزة التى تدربوا عليها، فالفائدة إما أن تحدث وإما أن لا تحدث، وفى كثير من الأوقات قد لا تقتنع الإدارة بجدوى تلك الأجهزة، وقد يرجع ذلك إلى محدودية إدراك بعض المديرين وعدم تفهمهم لطبيعة عمل تلك الأجهزة .

كما تشير نتائج الجدول كذلك إلى تأثير ضعف الحوافز المادية على بروز مشكلات فى العمل. ويرى نصف مفردات العينة تقريباً أن ضعف الحوافز المادية تساهم بصورة دائمة أو بصورة شبه دائمة فى حدوث مشكلات فى العمل. فالموظف يرى غيره من الموظفين فى الدوائر الأخرى وما يحصل عليه من حوافز مادية، وهو غير قادر على الحصول عليها أو قد يكون حصل عليها بعض زملائه، وقد تتعدد الأسباب ولكن النتيجة عدم الحصول على تلك الحوافز، وهذا بطبيعة الحال ينعكس على سلوك الموظف ومن ثم على إدارته بدرجة كبيرة، حيث تظهر فى بطء الأداء وعدم التركيز، وكأنه يحاول أن يعبر بذلك عن عدم رضاه.

ومن جانب آخر يرى كثير من مفردات العينة (٤٨,١٪) أن انعدام الحوافز المعنوية عامل مؤثر بالنسبة لهم ويساهم فى خلق مشكلات فى العمل، والواقع أن الناحية المعنوية تهم الموظف خاصة وأنها لا تكلف المنظمة أى التزامات مادية. ولكن انعدام أو ضعف علاقة المدير المباشر مع الموظف قد يساهم فى منع تلك الحوافز، ولعل الجدول (رقم ٢٢) يبين طبيعة العلاقة بين الموظف ومديره، وإذا كان الجدول (رقم ٢١) يوضح تأثير العوامل الداخلية فى التنظيم فى إعطاء صورة غير حقيقية عن الموظف، فإن ذلك يكون عادة خارج قدرات الموظف ويساهم فى الوقت نفسه فى عدم رضاء مديره عنه .

ولقد لاحظ فريق البحث أن هذا الموضوع مجال شكوى كثير من الموظفين. حيث تبرز نتائج الجدول أن أكثر العوامل التى تساهم فى خلق مشكلات العمل، ما يتعلق بطول فترة الترقية حيث يتضح من الجدول أن (٥٥٪) تقريباً من مفردات العينة يعانون من طول فترة ترقيتهم، وهذه النسبة تعد كبيرة جداً ويرى من أجابوا عن هذا السؤال أن فترة استحقاقهم للترقية قد تم تجاوزها، مما يساهم فى زيادة تأثير مشكلات أخرى مثل : ضعف الحوافز المادية أو المعنوية حيث قد تساهم طول فترة الترقية فى بروز مشكلات لم تكن تحدث لو أنهم حصلوا على الترقية ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن هناك أسباباً كثيرة مثل : ضعف العلاقة مع المدير أو تسلطه أو حرمانه من الحوافز المعنوية، وهى أسباب يمكن تلافيها من قبل التنظيم مقابل أشياء قد لايستطيع التنظيم تحقيقها مثل الحوافز المادية والترقية وتوقف العلاوة السنوية (انظر جدول ٣٣) حيث تساهم الأمور المعنوية فى خلق مشكلات كثيرة فى العمل تظهر بصورة ضعف فى الإنتاجية كمًا وكيفًا.

يشير الجدول رقم (٢٤) إلى عدد الموظفين الذين التحقوا بالدورات التدريبية بمعهد الإدارة ، حيث يلاحظ ارتفاع نسبة الذين التحقوا بدورة واحدة فقط، حيث وصلت نسبتهم (٣٠٪) تقريبًا. وبمقارنة هذا الجدول بالجدول رقم (٥) والمتعلق بعدد سنوات الخدمة، يتضح أن (١٤٪) تقريباً لهم خدمات تقل عن خمس سنوات، وبمقارنة الجدولين السابقين يتبين أن هناك نسبة من الموظفين لم تلتحق بأى دورة قبل الدورة التى تنطبق عليها هذه الدراسة. غير أن ذلك يشير إلى أنه برغم أن مجتمع الدراسة من الذين التحقوا بدورات معهد الإدارة، إلا أنه من الملاحظ أن هناك جهوداً واضحة فى هذا الصدد ، حيث نجد أن حوالى (٣. ٧٠٪) من الذين التحقوا بالدورات التحقوا بدورتين أو أكثر، وهذا يساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، ذلك الأمر يدفعنا إلى المطالبة بضرورة تعميم الالتحاق بالدورات منذ التحاق الموظف بوظيفته .

جدول رقم (٢٤)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب عدد الدورات التى التحقوا بها		
عدد الدورات	**التكرار**	**٪**
دورة واحدة	٤٤	٢٩,٧
دورتان	٣٧	٢٥,٠
ثلاث دورات	٢٢	١٤,٩
أكثر من ثلاث دورات	٤٥	٣٠,٤
المجموع	**١٤٨**	**٪١٠٠**

جدول رقم (٢٥)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب علاقة الدورة بطبيعة العمل الحالى		
طبيعة الدورة بالعمل الحالى	**التكرار**	**٪**
مرتبطة تماماً	٨١	٥٠،٦
مرتبطة إلى حد ما	٦٢	٣٨،٨
غير مرتبطة تماماً	١٧	١٠،٦
المجموع	١٦٠	٪١٠٠

يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك نسبة كبيرة من مفردات العينة بلغت (٩٠٪) تقريبًا ترى أن البرنامج التدريبى الذى التحقت به مرتبط تماما أو إلى حد ما بطبيعة العمل ، أى أن هناك (١٠٪) فقط من إجمالى مفردات العينة التحقت بدورات ليس لها ارتباط بمجال العمل ، وربما يرجع ذلك إلى رغبة الجهة التى ألحقته بالدورة فى إعداده لوظيفة تختلف تمامًا عن العمل الحالى ، أو إلى طبيعة علاقته بالرئيس المباشر . ويفترض أن الفائدة من التحاق الموظف بدورات ذات ارتباط مباشر بعمل الموظف سوف يعكس مزيداً من الإيجابية على أداء الموظف فى حالة تطبيق ما تدرب عليه . وسوف تلقى هذه الدراسة مزيداً من الضوء على هذه النتيجة فى الجداول اللاحقة. غير أن ذلك يشير فى عمومه إلى سلامة الترشيح لهذه الدورات . فما دام (٩٠٪) قد أكدوا أن هذه الدورات سوف تفيدهم فى عملهم، فإن ذلك يعنى أن المديرين الذين رشوحهم قد استهدفوا بذلك الارتقاء بالأداء الوظيفى ، وأن هذا الترشيح كان يهدف للمصلحة العامة فى الأساس .

جدول رقم (٢٦)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب الاستفادة من الدورة		
مدى الاستفادة من الدورة	**التكرار**	**٪**
نعم	١٠٠	٦٢,٥
إلى حد ما	٥٥	٣٤,٤
لا	٥	٣,١
المجموع	١٦٠	٪١٠٠

تُعد قضية الاستفادة من أى برنامج تدريبى مسألة نسبية ، فالاستفادة قد تعود إلى الموظف والجهة التى يعمل بها. والجدول السابق يوضح بصورة جلية أن هناك استفادة كبيرة من عائد التدريب، حيث ذكر (٦٣٪) تقريباً أن استفادتهم من البرامج التدريبية كانت كبيرة، فى حين أن نسبة الذين ذكروا أن الاستفادة محدودة بلغت (٣٥٪) تقريباً . وقد يرجع ارتفاع نسبة الاستفادة المحدودة إلى أن (٥٠٪) تقريباً من مفردات العينة يرون أن الدورة التى التحقوا بها مرتبطة إلى حد ما أو غير مرتبطة تماماً بطبيعة العمل (انظر جدول رقم ٢٥) . وإذا كانت غالبية عينة البحث قد أكدت على الاستفادة من الدورة، فإن ذلك يعنى أنها حصلت على معلومات أو سلوكيات جديدة لأداء الوظيفة بما سوف يساعدهم على أداء وظائفهم بدرجة أكثر كفاءة، هذا إلى جانب أن ذلك يعكس مستوى عاماً من الرضا عن مضمون الدورات التدريبية التى يقدمها معهد الإدارة العامة وملاءمتها للوظائف التى يشغلونها .

جدول رقم (٢٧)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين تجاه تطبيق ما تعلمه الموظف من الدورة

التطبيق الفعلى	التكرار	٪
كلياً	٣٦	٢٢,٤
جزئياً	٩٢	٥٧,١
لم يتم تطبيق أى شىء	٣٣	٢٠,٥
المجموع	١٦١	١٠٠٪

سبق الإشارة فى جدول (رقم ٢٦) إلى ارتفاع نسبة الذين أشاروا إلى استفادتهم من الدورات التدريبية. كان من المتوقع أن تنعكس هذه الاستفادة على التنظيمات التى أتوا منها، إلا أن نتائج هذا الجدول تشير بصورة واضحة إلى أن (٢٢٪) تقريبا من

مفردات العينة قد طبقوا فعليا ما تدربوا عليه، في حين أوضح (٥٧,١٪) من مفردات العينة أنهم طبقوا جزئيًا . ولم يتم تطبيق كل ما تعلموه ، وهذا يعنى أن هناك إشكالية تحول دون تطبيق الموظف لما تدرب عليه ، وقد تعود هذه الإشكالية إلى حد كبير إلى أن التنظيم لم يهيىء بيئة العمل بما يتناسب وما تدرب عليه الموظف وتعلمه. وتعزو مفردات العينة أسباب ذلك القصور إلى مجموعة من العوامل من أهمها ما يلى :

أ - عدم تعاون الإدارة (انظر جدول رقم ٢٢) .

ب - عدم وجود حوافز مادية ومعنوية (انظر جدول رقم ٢٣) .

جـ - عدم توفر الوسائل المتاحة (انظر جدول رقم ٢٣) .

د - تغير مجال العمل (انظر جدول رقم ٢٥) .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البسيونى (١٩٩١م) حيث أشارت إلى أن (٤٤.٧٪) من العينة كانت استفادتهم إلى حد ما فيما يتعلق بالمعلومات والمهارات المكتسبة من موضوعات البرنامج التدريبى المتعلقة بمجال عملهم. أما الفضلى (١٩٩٥م) فقد أشار إلى حقيقة مهمة جداً وهى ربط تقييم المتدرب للبرنامج وتطبيق ما تعلمه منه، حيث أشار إلى أن من قيموا البرنامج بتقدير جيد جداً هم أكثر الفئات تطبيقًا له فى مجال عملهم لما تعلموه من معارف ومهارات مكتسبة من البرنامج التدريبى . فى حين أن غالبية من قيموا البرنامج التدريبى بتقدير متوسط لم يطبقوا فى مجال عملهم ما تعلموه واكتسبوه من معارف ومهارات، وهذا يعنى أن هناك مشكلة تتمثل فى عدم فاعلية الترشيح السليم للموظف، مما يسبب فى عدم تجانس المتدربين فى البرنامج .

جدول رقم (٢٨)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب علاقة الدورتين الأخيرتين بمجال العمل		
علاقة الدورتين الأخيرتين بمجال العمل	**التكرار**	**٪**
نعم	٦٦	٤٧,٥
إلى حد ما	٢١	١٥,١
لا	٢٥	١٨,٠
لاينطبق	٢٧	١٩,٤
المجموع	١٣٩	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق مدى ارتباط الدورات الأخيرة التى التحق بها الموظف بمجال عمله، حيث يوضح الجدول تنوع الدورات التى يلتحق بها الموظف، وقد أفاد ما نسبته (١٨٪) من مفردات العينة أنه لا يوجد ارتباط بين الدورتين الأخيرتين ومجال العمل، فى حين أشار (١٥٪) أن هناك ارتباطًا إلى حد ما، وهذا ما يعنى أن نسبة (٦٢,٦٪) قد أكدوا أن الدورتين الأخيرتين ترتبطان بمجال العمل (تماماً أو إلى حد ما) الأمر الذى يشير إلى مراعاة مخططى البرامج التدريبية لأهمية الانسجام بين مضمون الدورات واحتياجات التنظيمات .

جدول رقم (٢٩)

طريقة الترشيح	التكرار					
	نعم	٪	إلى حد ما	٪	لا	٪
علاقة شخصية	٣٠	٢٢,١	٣٦	٢٦,٤	٧٠	٥١,٥
مصلحة العمل	٨٢	٥٧,٣	٤٧	٣٢,٩	١٤	٩,٨
أحقية الموظف	٧٩	٥٧,٢	٤٧	٣٤,١	١٢	٨,٧
رأي المدير المباشر	٩٦	٦٩,١	٣٢	٢٣,٠	١١	٧,٩

يشير الجدول السابق إلى العوامل التى يتم بموجبها ترشيح الموظف لدورات معهد الإدارة، حيث ترى مفردات العينة أن رأى المدير المباشر يُعد العامل الأساسى فى عملية ترشيح الموظف ، فى حين يأتى فى المرتبة الثانية مصلحة العمل، يليه فى المرتبة الثالثة أحقية الموظف فى الحصول على الدورة، وأخيراً العلاقات الشخصية بين الموظف ورئيسه المباشر.

يلاحظ من هذه النتائج أن مصلحة العمل تأتى فى المرتبة الثانية، على الرغم من أن إلحاق الموظف بالبرنامج التدريبى ماهو إلا انعكاس لحاجة العمل لذلك البرنامج . وتثير هذه النتائج تساؤلاً أساسياً حول عملية الترشيح ، وهو أن المدير يلعب دوراً أساسياً فى عملية الترشيح، إلا أنه من الملاحظ من الإجابات السابقة أن المدير فى ترشيحه يراعى اعتبارات موضوعية بحتة وهى مصلحة العمل كما أشارت (٥٧,٣٪) ، وأحقية الموظف (وهذا معيار موضوعي) بنسبة (٥٧,٢٪) ، ثم رأى المدير نفسه (٦٩,١٪) وهو عادة يراعى إما مصلحة العمل أو أحقية الموظف. وقد تدنت نسبة الذين أكدوا على العلاقات الشخصية كأساس للاختيار، الأمر الذى قد يشير إلى سلامة الاختيار، وأنه تم وفق أسس موضوعية من وجهة نظر المبحوثين ، إلا أن الباحثِيْن يريان أن معايير الموظف التى يبديها وخاصة فيما يتعلق بدور العلاقات الشخصيَة فى عملية الترشيح يصعب التحقق من صحتها فى مجتمع تلعب فيه العلاقات الشخصية دوراً مهماً وبارزاً فى تحقيق الرغبات الفردية .

جدول رقم (٣٠)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة الموظفين حسب تأثير البرنامج على مجريات دور الموظف فى مجال العمل

قوة تأثير الدورة	التكرار					
	نعم	٪	إلى حد ما	٪	لا	٪
زادت صلاحياتي	٢٣	١٦,١	٣١	٢١,٧	٨٩	٦٢,٢
زادت مسئولياتي	٢٩	١٩,٩	٥٣	٣٦,٣	٦٤	٤٣,٨
زادت مشاركتي فى العمل	٥٠	٣٤,٢	٤٩	٣٣,٦	٤٧	٣٢,٢
تغير طبيعة العمل	١٨	١٢,٧	٣٤	٢٣,٩	٩٠	٦٣,٤
تحسن العلاقة مع المدير	٣٨	٢٦,٨	٤٠	٢٨,٢	٦٤	٤٥,١

يوضح الجدول السابق مدى تأثير البرنامج التدريبي الذى التحق به الموظف فى مجال عمله ، حيث ذكر (٦٧,٨٪) من مفردات العينة تقريبًا أن البرنامج ساهم فى زيادة مشاركته فى العمل بشكل تام أو إلى حد ما . ويرى فى المقابل (٣٢٪) من مفردات العينة أن ذلك لم يتحقق. أما عن تأثير البرنامج فى تحسين العلاقة مع المدير يرى (٥٥٪) أن ذلك تحقق بشكل تام أو إلى حد ما، فى حين أن (٤٥٪) يرون أن ذلك لم يتحقق. أما بخصوص زيادة المسؤوليات فى مجال العمل فيعتقد (٥٦.٢٢٪) أن مسؤولياتهم قد زادت بشكل تام أو إلى حد ما، فى حين أن (٤٤٪) لا يرون ذلك . أما من يرون أن صلاحيتهم قد زادت بشكل تام أو إلى حد ما بلغت (٣٧.٨٪) من مفردات العينة، فى حين أن (٦٢.٢٪) يرون أن ذلك لم يتحقق. وتعد مساهمة البرنامج فى تغيير طبيعة العمل إحدى أهداف التنظيم الذى يسعى إلى تحقيقها من خلال إلحاق الموظف بالبرنامج التدريبى ، وقد أيد ذلك (٣٦.٦٪) بشكل تام أو إلى حد ما ، فى حين أن (٦٣.٤٪) من مفردات العينة لا يرون ذلك . ومن خلال استعراض النتائج السابقة يتضح أن هناك اتجاهًا إيجابياً نحو مردود البرامج التدريبية، فالأغلبية ترى أن الالتحاق بالبرامج التدريبية قد أحدث تطوراً فيما يتعلق بالمسؤوليات ودرجة المشاركة فى العمل وتحسن العلاقة مع المدير. فى حين يرى ثلثا العينة تقريباً أن البرامج التدريبية لم تحقق تقدمًا ملحوظاً فيما يتعلق بزيادة الصلاحيات فى العمل وتغير بيئة العمل، وهذا يبدو إلى حد ما نظراً إلى أن العاملين السابقين يتطلبان وقتاً لإحداث التغير .

ثالثاً - تقييم المديرين لموظفيهم :

جدول رقم (٣١)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة المديرين حسب اختيار الموظف للدورة		
سبب الاختيار	**التكرار**	**٪**
حاجة العمل	١٠٨	٧٤,٠
إلحاح الموظف	٢١	١٤,٤
لم يلتحق بدورة سابقة	١٧	١١,٦
المجموع	١٤٦	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق أن المديرين يرون أن حاجة العمل هى المحك الأول فى ترشيح الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية، كما أوضحوا أن إلحاح الموظف للالتحاق بالدورة له تأثير على قرار المدير فى عملية الترشيح وذلك بنسبة (١٤٪) ، أما كون الترشيح يعتمد على وضع الموظف الوظيفى من حيث إنه لم يلتحق بدورة سابقة فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة (١٢٪) تقريبا. وتتفق هذه النتائج مع ما قاله الموظفون من أن غالبية الاختيار يتم لحاجة العمل أو لأحقية الموظف. ومن الملاحظ أن اختيار الموظف بسبب إلحاحه هنا كان بنسبة (١٤,٤٪) وهذا ربما يفسر على احتمال رغبة الموظف للتدريب ذاته أو لحاجات أخرى تعود للمتدرب يصعب تحديدها ، إلا أن محدودية ذلك تشير إلى سلامة ترشيحات واختيارات الإدارة .

جدول رقم (٣٢)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة المديرين حسب مناسبة الدورة مع إمكانيات الموظف		
إمكانيات الموظف	**التكرار**	**٪**
مناسبة تماما	٥٨	٣٩,٤
مناسبة إلى حد ما	٨٧	٥٩,٢
لا تتناسب	٢	١,٤
المجموع	١٤٧	١٠٠٪

على الرغم من أن عملية ترشيح الموظف للدورات تقع على عاتق المدير فى اختيار الأكفاء من موظفيه بحيث يضمن تحقيق عائد التدريب، حيث تشير نتائج الجدول رقم (٣٢) إلى أن تناسب إمكانيات الموظف مع الدورة المرشح لها يأتى فى المرتبة الثانية بنسبة (٣٩٪) تقريبا ، فى حين أن (٥٩,٢٪) من مفردات العينة من المديرين يرون أن إمكانيات الموظف تتناسب إلى حد ما مع متطلبات الدورة. وبالرجوع إلى الجدول السابق الذى يشير إلى أن حاجة العمل تأتى فى المقام الأول فى عملية اختيار الموظف،

ثم أحقية الموظف، وإذا تأملنا الجدول السابق فسوف نجد أن نسبة (٩٨,٦٪) أكدوا على أن الدورة (مناسبة + مناسبة إلى حد ما) الأمر الذى يشير إلى انضباط عملية الترشيح، أو هكذا يبدو الأمر خاصة أن المديرين الذين سئلوا هم الذين قاموا بهذا الترشيح، غير أن اتساق بيانات الجداول السابقة يُعطى أن الاختيار تم وفق معايير ذات إيجابية فى العموم .

جدول رقم (٣٣)

التوزيع التكرارى لمفردات عينة المديرين حسب أهداف تدريب الموظف

الهدف من التدريب	نعم		لا	
	تكرار	٪	تكرار	٪
لرفع أداء الموظف	١٣٨	٩٨,٦	٢	١,٤
لتطوير العمل	١٢٠	٨٩,٦	١٤	١٠,٤
للترقية	١٠٠	٧٤,١	٣٥	٢٥,٩
إعداد الموظف للعمل	٩٢	٧١,٩	٣٦	٢٨,١
للتنشيط	٨٢	٦٣,٦	٤٧	٣٦,٤
مكافأة	٥٥	٤٤,٧	٦٨	٥٥,٣
تهيئة الموظف لعمل آخر	٤٩	٤٠,٨	٧١	٥٩,٢

يشير الجدول السابق إلى آراء المديرين المباشرين لمفردات عينة البحث والمتعلق بالأهداف المرجوة من تدريب الموظف ، ويلاحظ من تلك النتائج أن رفع أداء الموظف يأتى فى المرتبة الأولى وبنسبة (٩٩٪) تقريبًا، يلى ذلك تطوير العمل بنسبة (٩٠٪) تقريبًا ، أما ما يتعلق بكون التدريب عاملاً مساعداً للترقية فلقد جاء فى المرتبة الثالثة وبنسبة (٧٤٪) يليه إعداد الموظف للعمل بنسبة (٧٢٪) ، يأتى فى المرتبة الخامسة

تنشيط الموظف وذلك بنسبة (٤٥٪) تقريبًا . ويأخذ التدريب شكل مكافأة من المدير للموظف وذلك بنسبة (٤٥٪) تقريبًا ، أما تهيئة الموظف لعمل آخر فيأتى فى المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة (٤١٪) تقريبًا. ويلاحظ من تلك النتائج أن رفع الأداء يكاد يتفق عليه أغلبية المديرين ، هذا قد يكون راجعًا لكون التدريب فى الأساس يهدف إلى رفع مهارات الموظف لرفع أدائه. أما مايتعلق بتطوير العمل فقد أصبح من الأمور التى يحرص عليها المديرون خاصة بعد التطورات الهائلة فى الوسائل التقنية الحديثة ورغبتهم فى توفير تلك الوسائل فى إداراتهم الأمر الذى يدفعهم إلى ترشيح موظفيهم للتدرب على تلك التقنيات الجديدة عليهم. ولعل أكثر ما يلفت النظر فى هذا الجدول أنه على الرغم من الحرص الواضح والشديد من قبل المديرين على أهمية التدريب فإن هناك نسبة ليست بسيطة منهم ترى أن التدريب يمكن أن يكون وسيلة لإرضاء الموظف عن طريق مساعدته بالالتحاق بدورة تمكنه أو تسهل عليه الحصول على ترقية ، كما أن بعض المديرين يلحق موظفيه فى دورات مكافأة منه لأدائهم أو تعويضًا عن نقص الحوافز المادية والعلاوات السنوية وتأخر الترقية. وهذا يعنى أن الاستفادة من هذا البرنامج فى مجال العمل قد يتحقق أيضاً على الرغم من كونه إحدى المحفزات للموظف خاصة أن (٥٥.٣٪) من مفردات العينة لا يرون أن إلحاق منسوبيهم فى البرامج التدريبية قد تم على شكل مكافأة منهم .

كما يلاحظ من نتائج ذلك الجدول أن تهيئة الموظف لعمل آخر حيث يتجه بعض المديرين عادة لالتحاق بعض موظفيهم بالدورات التدريبية لإعدادهم لأعمال أخرى سوف يتولونها، لأن العمل الجديد قد يحتاج إلى مضمون البرنامج التدريبي، ومن هنا فهو يعد إعداداً للموظف قبل الالتحاق بالعمل، الأمر الذى يشير إلى موضوعية الترشيحات الإدارية، كما أشارت إلى ذلك عينة المديرين .

من البيانات السابقة يتضح أن إلحاق الموظف بالبرامج التدريبية لايمكن إرجاعه إلى سبب واحد وإن كان من الواضح أن مصلحة العمل كانت هى المحك أو الإطار الأساسى لعملية الترشيح .

ثانيا : وتتفق نتائج هذا الجدول مع ما توصلت إليه نتائج دراسة البسيونى (١٩٩١م) فيما يتعلق بالأسباب التى دفعت بالمديرين لترشيح مرؤوسيهم، حيث احتل

رفع مستوى الأداء المرتبة الأولى، يليه تهيئة الموظف لعمل إضافي، وجاء التنشيط فى المرتبة الثالثة، ثم التدريب لأغراض التطوير والتنمية، فى حين أن التدريب لحديثى الخدمة جاء فى المرتبة الخامسة وجاء التدريب بهدف الترقية فى المرتبة قبل الأخيرة، تلاه التدريب لتحويل الموظف لوظيفة أخرى. وهذا التشابه فى النتائج يعكس إلى حد كبير صحة التوجه في الترشيح .

جدول رقم (٣٤)

تقويم المديرين لموظفيهم	تقويم المديرين لمرءوسيهم قبل الالتحاق بالبرنامج							
	ممتاز		جيد جداً		جيد		مقبول	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
معلومات ومعارف الموظف	٧,٥	١١	٣٩,٠	٥٧	٥١,٤	٧٥	٢,١	٣
مهارات وخبرات الموظف	٤,٨	٧	٥٠,٣	٧٣	٤٢,١	٦١	٢,٨	٤
أداء الموظف	١٥,٦	٢٣	٤٧,٠	٦٩	٣٤,٧	٥١	٢,٧	٤
إنجاز العمل فى الوقت المحدد	١٤,٣	٢١	٥٣,٧	٧٩	٢٨,٦	٤٣	٣,٤	٥
استقلالية الموظف فى إنجاز العمل	١١,٦	١٧	٤٤,٨	٦٦	٣٩,٥	٥٨	٤,١	٦
مبادرة الموظف فى تطوير العمل	٦,١	٩	٣١,٣	٤٦	٥٣,١	٧٨	٩,٥	١٤
طبيعة المقترحات المتعلقة بالعمل	١,٤	٢	٣٤,٩	٥١	٥٣,٤	٧٨	١٠,٣	١٥
إدراك الموظف لأهداف المنظمة	١٩,٧	٢٩	٤٨,٣	٧١	٢٧,٩	٤١	٤,١	٦
المواظبة والمحافظة على الدوام	١٩,٧	٢٩	٤٨,٣	٧١	٢٧,٩	٤١	٤,١	٦
استغلال وقت الدوام لعمل خاص	٣,٨	٥	١٦,٠	٢١	٤٠,٥	٥٣	٣٩,٧	٥٢
تعاون الموظف وتقبله للأوامر	٤٠,٠	٥٨	٤٣,٤	٦٣	١٥,٢	٢٢	١,٤	٢
تعاون الموظف مع زملاء العمل	٤٠,٨	٦٠	٤٤,٩	٦٦	١٣,٦	٢٠	٠,٧	١٠
قدرته على تحمل المسئولية	١٥,١	٢٢	٥٠,٠	٧٣	٣٢,٢		٢,٧	٤

يشير الجدول السابق إلى تقويم المديرين لمرءوسيهم قبل الالتحاق بالدورة، حيث توضح نتائج الجدول أن التقويم يمكن تقسيمه إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى: تمثل العينة الواقعة بين ممتاز وجيد جدا فيما يتعلق بتعاون الموظف مع مديره المباشر وزملائه (٨٣.٤٪) و(٨٥.٤٪)، فى حين أن المجموعة الثانية تنحصر تقديرات مديريهم لهم بين الجيد جداً والجيد ثم الامتياز، وهذه متعلقة بمدى إدارك الموظف لأهداف المؤسسة ومواظبته على الدوام ومستوى الأداء والإنجاز، وأخيراً قدرة الموظف على تحمل المسؤولية .

أما المجموعة الثالثة فيأتى تقييم المديرين لهم بتقدير جيد فى المرتبة الأولى ثم جيد جداً فى المرتبة الثانية وفى المرتبة الثالثة تتقارب تقديرات الامتياز والقبول .

وتوضح نتيجة هذا الجدول أكثر الجوانب السلوكية (وفقاً للتكرار) للموظفين فى عملية تقييم المديرين لهم، حيث جاء ترتيب الحاصلين على تقدير امتياز لتلك الجوانب على النحو التالى :

- تعاون الموظف مع زملائه .
- تعاون الموظف مع مديره .
- إدارك الموظف لأهداف المنظمة .
- المواظبة على الدوام .

وهذه النتيجة يمكن أن توضح أهمية الجانب السلوكى فى عملية ترشيح الموظف للالتحاق بالدورات التدريبية، كما أبرزت نتائج هذا الجدول أن أداء الموظف وإنجازه للعمل وقدرته على تحمل المسؤولية احتلت فى تقييم المديرين مرتبة أقل مقارنة بالجانب السلوكي. وهذا يتفق مع وجهة نظر المديرين فى كون رفع أداء الموظف يأتى فى المرتبة الأولى عند عملية الترشيح للدورات التدريبية (انظر جدول رقم ٣٣) .

جدول رقم (٣٥)

تقويم المديرين لموظفيهم	تقويم المديرين لمرءوسيهم بعد الالتحاق بالبرنامج							
	ممتاز		جيد جداً		جيد		مقبول	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
معلومات ومعارف الموظف	٢٦,٧	٣٩	٥٥,٥	٨١	١٧,٨	٢٦	٠	٠
مهارات وخبرات الموظف	٢٤,١	٣٥	٥٧,٩	٨٤	١٦,٦	٢٤	١,٤	٢
أداء الموظف	٣٢,٢	٤٧	٥٢,٠٠	٦٧	١٥,١	٢٢	٠,٧	١
إنجاز العمل فى الوقت المحدد	٢٩,٠٠	٤٢	٥٤,٤	٧٩	١٥,٩	٢٣	٠,٧	١
استقلالية الموظف فى إنجاز العمل	٢٥,٩	٣٨	٤٩,٦	٧٣	٢٣,١	٣٤	١,٤	٢
مبادرة الموظف فى تطوير العمل	١٨,٤	٢٧	٤٧,٦	٧٠	٣١,٣	٤٦	٢,٧	٤
طبيعة المقترحات المتعلقة بالعمل	١١,٦	١٧	٥٢,١	٧٦	٣٢,٢	٤٧	٤,١	٦
إدراك الموظف لأهداف المنظمة	٢٨,٦	٤٣	٥٣,٧	٧٩	١٥	٢٢	٢,٧	٤
المواظبة والمحافظة على الدوام	٣٦,٧	٥٤	٤٥,٦	٦٧	١٥,٠٠	٢٢	٢,٧	٤
استغلال وقت الدوام لعمل خاص	٨,٤	١١	١٧,٦	٢٣	٤١,٢	٥٤	٣٢,٧	٤٣
تعاون الموظف وتقبله للأوامر	٥١,٠٠	٧٤	٤٠,٠٠	٥٨	٨,٣	١٢	٠,٧	١
تعاون الموظف مع زملاء العمل	٥١,٧	٧٦	٣٨,١	٥٦	٩,٥	١٤	٠,٧	١
قدرته على تحمل المسئولية	٢٨,١	٤١	٥٤,٨	٨٠	١٥,٠٠	٢٢	٢,١	٣

قراءة بيانات الجدول رقم (٣٤) والذى يمثل المجالات التى تم تقويم المديرين لموظفيهم قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبى ، هى نفس المجالات التى تضمنها الجدول رقم (٣٥) ولكن بعد إنهاء المتدرب للبرنامج التدريبى والتحاقه بالعمل لفترة زمنية. ويلاحظ أن النتائج سارت فى الاتجاه نفسه، وفى جمع بنود التقويم إلى الأفضل ، حيث أصبحت المجموعة الأولى والتى كان تقويمها بين جيد جداً وممتاز والجيد أكثر تميزاً ، فى حين أن المجموعة الثانية والتى كان تقويمها بين جيد جداً وجيد أصبحت تنحصر فى أغلبيتها بين جيد جداً وممتاز للتقويم نفسه ينطبق على المجموعة الثالثة ، أى أن المديرين يؤكدون فاعلية أثر التدريب على الموظف ، ويوضح شكل رقم (٤) مدى توازى عمليتى التقويم إلى حد كبير. وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة البسيونى (١٩٩١م) حيث أشار إلى أن مستوى المتدربين ارتفع من جيد قبل التدريب إلى جيد جداً بعد التدريب بشكل عام لمختلف جوانب المعلومات والمهارات والأداء والجوانب السلوكية فى العمل ، وبالنظر إلى معدلات التقويم للمديرين اتضح أنها متقاربة تماماً وبالرجوع إلى الانحراف المعيارى لتلك المعدلات الذى يبين أن الاختلافات بين المديرين فى تقويمهم يكاد لايذكر، حيث إن قيمة تلك الانحرافات صغيرة جداً .

مما سبق نستخلص نتائج تقويم المديرين فيما يلى :

- أن التدريب أدى فاعليته، بمعنى أن الموظفين استفادوا من التحاقهم بالبرامج التدريبية وأن تلك الاستفادة انعكست على معارفهم وأدائهم ومهاراتهم.

- أن تقويم المديرين كان متقارباً بدرجة كبيرة، فالاتجاه العام للتقويم قبل التدريب يتواكب تماما مع التقويم بعد التدريب ولكن بشكل أفضل. وذلك باعتبار أن البرنامج التدريبى قدم (قيمه مضافة) للموظف سواء تمثلت تلك القيمة المضافة فى شكل معلومات جديدة أو سلوكيات أدائية أخرى تساعد الموظف على أداء وظيفته بشكل أفضل قبل التحاقه بالدورة. وهو ما يجعل هذه الدراسة تتسق أو تتفق مع الدراسات السابقة فى هذه النتيجة .

* يلاحظ أن المديرين يرون أن موظفيهم أصبح لديهم قدرات عالية جداً فى المجالات التالية :

- التعاون وتقبل الأوامر وتنفيذها من رئيسه .

- التعاون مع زملاء العمل .

- قدرة الموظف على تحمل المسئولية .

* يتفق المديرون فى تقويمهم لموظفيهم أنهم ذوو مستويات جيدة فيما يتعلق بكل من :

- المعلومات والمعارف .

- المهارات والخبرات .

- أداء الموظف .

- إنجاز العمل فى الوقت المحدد .

- استقلالية الموظف فى إنجاز العمل .

- الالتزام بأهداف المنظمة العامة .

- الالتزام بأوقات الدوام الرسمى .

* كما يتفق المديرون أيضاً فى تقويمهم لموظفيهم فى وصف الضعف للجوانب التالية قبل الدورة وبعدها :

- المبادرة والابتكار فى تطوير أساليب العمل .

- انخفاض مشاركة الموظف فى معالجة مشكلات العمل .

- ويرى المديرون أن موظفيهم يستغلون الدوام الرسمى فى إنجاز أعمالهم الخاصة .

مما سبق يتضح مدى تأثير البرامج التدريبية التى قدمها معهد الإدارة بالرياض فى تطوير كثيرٍ من القدرات والمهارات والمعارف لدى المتدربين (انظر الشكل رقم٤) . فى حين أن الشكل السابق يبين بعض المجالات التى كانت فى الأصل ضعيفة ولم يطرأ

عليها تحسن بعد التدريب خاصة فى مجال الابتكار والمقترحات التى تزيد من فاعلية الأداء ، وقد يبدو هذا منطقياً نظراً لأن كلا المجالين يتطلبان وقتاً زمنياً طويلاً نسبياً مع الأخذ بأهمية تواصل عمليات التدريب المتعددة داخل المنظمة وخارجها .

وللتأكد من معرفة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتقويم المديرين قبل التدريب وبعده تم القيام بالخطوات التالية:

- تعديل اتجاهات بعض الأسئلة (س١٦٦، س١٦٧) فى استبانة المقابلة للمديرين وذلك لاتساق الأسئلة فى اتجاه واحد .

- تم استحداث متغير جديد خاص بإجمالى تقويم المديرين للموظفين قبل الدورة وُسمى بالتقويم القبلى .

- تم استحداث متغير جديد خاص بإجمالى تقويم المديرين للموظفين بعد الدورة وُسمى بالتقويم البعدى .

تم استخدام قياس ت (Test- Paired samples Test, 2 Tailed–T) ، كذلك تم استخدام قياس معامل الترابط بين المتغيرين (Paired Samples Correlation)

وقد جاءت النتائج على النحو التالى :

- بلغ متوسط تقويم الموظف من قبل المدير قبل الدورة لجميع المحاور ٣٥.٨٠ .

- بلغ متوسط تقويم الموظف من قبل المدير بعد الدورة لجميع المحاور ٣٩.٧٩ .

- بلغ معامل الترابط بين المتوسطين ٠,٧٧ ، وعند درجة معنوية ٠,٠٠٠ .

- بلغت قيمة ت ١٠,٩ عند درجة حرية ١٢٤ وبدرجة معنوية ٠,٠٠٠ .

النتائج السابقة تؤكد أن برامج التدريب التى التحق بها الموظفون كان لها فى مجملها تأثير إيجابى فى رفع قدرات الموظف ومهاراته وسلوكياته، ويوضح الجدول الآتى تقويم المديرين لموظفيهم تبعاً للمحدات المتعلقة بالمعرفة والمهارات وإنجاز العمل ... إلخ .

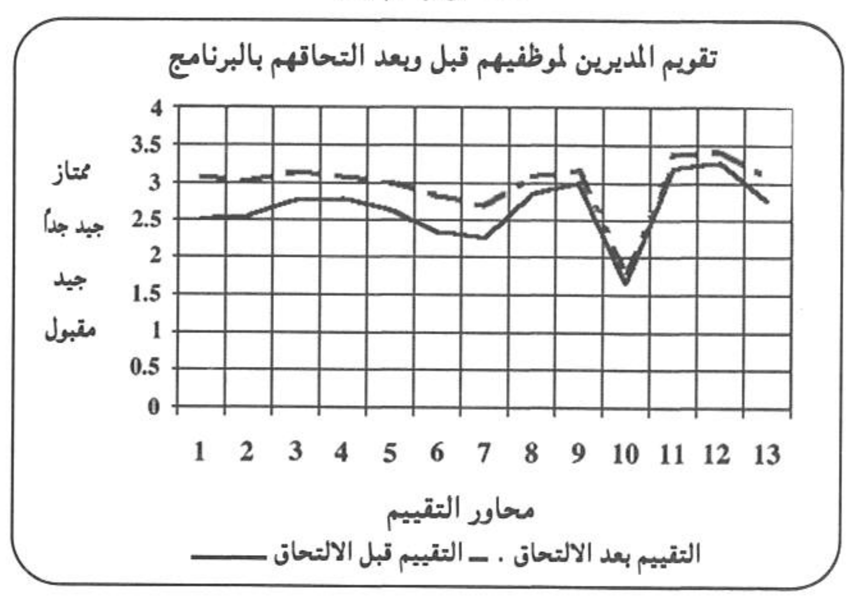
ويتضح من الجدول أدناه أن التقويم فى مجال المعلومات والمعارف الجديدة، والمهارات والخبرات، وأداء العمل، والمبادرة والابتكار والمقترحات حصلت على قيم عالية (قيم ت). فى حين أن تقويم المديرين بالنسبة للمواظبة، واستغلال وقت الدوام، وتعاون الموظف مع زملاء العمل حصل على قيم صغيرة (قيم ت) مقارنة بالمتغيرات السابقة (مع ملاحظة أن درجة المعنوية عالية) .

جدول رقم (٣٦)

تقويم المديرين لموظفيهم قبل وبعد البرنامج التدريبى			
تقويم المديرين قبل وبعد التدريب	**درجة الحرية**	**قيمة ت (t)**	**درجة المعنوية**
تقويم المعارف الجديدة	١٤٤	٩,٩	٠,٠٠٠
تقويم المهارات والخبرات	١٤٤	٩,٣	٠,٠٠٠
تقويم أداء الموظف	١٤٥	٨,٩	٠,٠٠٠
تقويم إنجاز الموظف	١٤٤	٧,٢	٠,٠٠٠
تقويم استقلالية الموظف	١٤٦	٧,٨	٠,٠٠٠
تقويم المبادرة والابتكار	١٤٦	١٠,٠٠	٠,٠٠٠
تقويم مقترحات الموظف	١٤٥	٨,٩	٠,٠٠٠
الالتزام بأهداف الإدارة	١٤٦	٥,٢	٠,٠٠٠
تقويم المواظبة على العمل	١٤٦	٣,٧	٠,٠٠٠
تقويم استغلال وقت الدوام الرسمى	١٣٠	٣,٢	٠,٠٠٢
تقويم تعاون الموظف	١٤٤	٤,٩	٠,٠٠٠
التعاون مع الزملاء	١٤٦	٣,٨	٠,٠٠٠
تقويم تحمل المسئولية	١٤٥	٧,١	٠,٠٠٠



شكل رقم (٤)



مناقشة النتائج :

فى نهاية الدراسة الحالية نعرض عرضاً مركزاً للنتائج التى توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، وتقسم هذه النتائج إلى الأقسام التالية :

أولاً - مناقشة نتائج الجداول البسيطة :

- ارتفاع متوسط عمر المتدربين (٥ , ٣٣ سنة) .
- أغلبية مفردات العينة متزوجون (٨٤٪) .
- انخفاض المستوى التعليمى حيث بلغ (٥٢٪ أقل من التعليم العالى)
- ارتفاع معدل سنوات الخدمة (٧٣٪) من العينة أمضوا فى الخدمة عشر سنوات فأكثر .
- ارتفاع نسبى فى معدل الحراك الوظيفى (٣٧٪) .
- ارتفاع معدل البرامج التدريبية للمهن الكتابية والفنية (٦٠٪) .

- تتسم العلاقة بين المتدربين وزملائهم بأنها علاقات قوية (٩٧٪) .
- تتسم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم بأنها علاقات قوية (٦٩,٣٪) .
- تشكل الظروف الأسرية أحد أهم العوامل التى تدفع إلى الاستئذان من العمل (٤٤٪ تقريباً) .
- تشغل الأسباب الأسرية المرتبة الثانية بوصفها سبباً لطلب الإجازات الاضطرارية (٢٧٪) .
- تستحوذ قراءة الجرائد بصفة دائمة أو متقطعة (٣٩٪) من مفردات عينة البحث .
- تمثل نسبة من لا تعمل زوجاتهم (٧٥٪) تقريباً .
- (٥٠٪) من اللاتى يعملن من الزوجات يتحمل أزواجهن تنقلاتهن .
- تشكل الالتزامات الاجتماعية (بصفة دائمة أو متقطعة) أهمية كبيرة (٥٧٪) .
- وجود مشاكل فى العمل(رئيسية أو هامشية) ما نسبته (٤٤,٥٪) .
- تشكل المشاكل التى ترجع إلى كثافة العمل المرتبة الأولى من بين مجموع المشاكل (٣٣٪) .
- يشكل الجانب الاقتصادى للعمل (ضعف الحوافز المادية وطول فترة الترقية وتوقف العلاوة السنوية) من أبرز العوامل التى تساهم فى خلق مشكلات فى العمل .
- انخفاض معدل الالتحاق بالبرامج التدريبية (مرة أو مرتين) بنسبة (٥٤٪) تقريباً .
- أن نصف مفردات العينة (٥٠,٦٪) يرون أن البرنامج التدريبى مرتبط تماماً بطبيعة العمل الذى يزاولونه .
- خمس العينة لم تطبق أى شيء مما تعلمته، وهى نسبة قليلة مقارنة بمن طبقوا ما تعلموه.
- ترى نسبة (٦٧٪) أن الارتباط بين الدورتين الأخيرتين اللتين التحقوا بهما فى مجال العمل ارتباط قوى .

- يرى (٦٩٪) أن رأى المدير المباشر يشكل العامل الرئيسى فى عملية الترشيح .
- أبدى غالبية المتدربين أن البرامج التدريبية لم تسهم بشكل كبير فى زيادة الصلاحيات أو المسئوليات أو المشاركات أو تحسن العلاقات مع المدير .
- يرى المديرون أن حاجة العمل هى العامل الحقيقى الذى تقوم عليه عملية ترشيح الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية (٧٤٪) .
- يرى (٩٨،٦٪) من المديرين أن البرامج التدريبية تتناسب مع إمكانية الموظف تماماً أو إلى حد ما، فى حين يرى (١،٤٪) من مفردات العينة أن البرامج التدريبية غير مناسبة مع إمكانيات الموظف .
- يتفق غالبية المديرين على أن الهدف من إلحاق الموظف بالدورة هو رفع الأداء فى العمل حيث أكد ذلك نسبة (٩٨،٦٪) .
- يرى المديرون أن التدريب قد يكون سبباً لمساعدة الموظف للحصول على الترقية (٧٤٪) .
- (٤٥٪) من المديرين يرون إمكانية استغلال التدريب بوصفه مكافأة للموظف .
- أظهرت الدراسة نمطية تقويم المديرين لموظفيهم سواء قبل الدورة أو بعدها .

كما أظهرت النتائج الأولية للدراسة ارتفاع متوسط العمر للمتدربين خاصة إذا قورنت بالدراسات التى أجريت فى هذا المجال وخاصة فى الدول الخليجية، كما أوضحت الدراسة ارتفاع معدل سنوات الخدمة للمتدربين من جهة ، ومن جهة أخرى أوضحت الدراسة انخفاض معدل الالتحاق بالبرامج التدريبية. وهذه العوامل السابقة تبرز حقيقة مهمة وهى أنه لايوجد ارتباط بين المسار الوظيفى والمسار التدريبي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة التى أجراها معهد الإدارة بالأردن، حيث أشارت تلك الدراسة إلى أن معدلات التدريب فى الولايات المتحدة وكندا تزيد ست مرات عما هو موجود فى الدول النامية، (معهد الإدارة العامة بالأردن ١٩٩٧م)، فى حين أنه فى اليابان يبلغ معدل التدريب لمن أمضوا فى الخدمة خمس سنوات فأكثر تزيد عن تسع أضعاف عما هو موجود فى الدول النامية. وهذه النتيجة توضح لنا أن

العملية التدريبية في المجتمعات النامية والخليجية بصفة خاصة تفتقد إلى الأطر التنظيمية التي تربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للمرشح نفسه، كما أن للعوامل الاجتماعية وعوامل أخرى مرتبطة تأثيراً قوياً على عملية اتخاذ القرار فيمن يترشح للبرنامج التدريبي، وبالتالي فإن حجم العائد من التدريب مرتبط بتوافق ثلاثي يضم المرشح والبرنامج والوظيفة .

تؤثر العوامل الاجتماعية بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموظف وسلوكه، ويتضح ذلك من خلال حجم الارتباطات الأسرية سواء ما كان منها يتعلق بتأمين الاحتياجات والتنقلات، ويظهر ذلك بشكل واضح في سلوكيات الموظف خاصة فيما يتعلق بالاستئذان من العمل والحصول على الإجازات الاضطرارية، وهي عوامل تساهم في خفض معدل إنتاجية الموظف . كما يلعب العامل الاقتصادي أيضًا دورًا مؤثرًا في ظهور عدد من المشاكل إما نتيجة لطول فترة الترقية أو لضعف الحوافز المادية أو لتوقف العلاوة السنوية أو لتوقف البدلات المادية الأخرى (العمل الإضافي ، الانتداب) وهذه العوامل السابقة الذكر تنعكس بصورة جلية على أداء الموظف وسلوكه سواء في مجال عمله أو في بيئته الخارجية (أسرته) فهما كل لايمكن الفصل بينهما .

ثانياً - مناقشة نتائج الفرضيات :

نحاول في هذا القسم من الدراسة مناقشة نتائج الفرضيات التي بدأت بها الدراسة، من خلال إلقاء الضوء الذي توفره المعطيات الميدانية على طبيعة العلاقات واتجاهاتها الافتراضية التي تربط بين مختلف المتغيرات، ونعرض ذلك من خلال ما يلي :

نتائج الفرضية الأولى :

تشير نتائج الفرضية الأولى إلى عدم وجود علاقة بين الخصائص الديموجرافية(الحالة الاجتماعية، والعمر، والتعليم) وكل من إنجاز العمل وإثراء المعرفة وزيادة المهارات وتغير بيئة العمل. أما فيما يتعلق بمستوى العلاقة الارتباطية بين كل من الحالة الاجتماعية وإنجاز العمل فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات درجة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ (انظر الجدول)

العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والمتغيرات التابعة				
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط	درجة الحرية
العمر وإنجاز العمل	٤,٩٨	٠,٢٩	جاما ٠١٨	٤
العمر وإثراء المعرفة	٣,٣٧	٠,٠٥	– ٠,٦	٤
العمر وزيادة المهارات	٢,٧١	٠,٧	٠,١٦	٤
العمر وبيئة العمل	١,٠٩	٠,٨٩	٠,٠٩	٤
التعليم وإنجاز العمل	٥,٣	٠,٢٥	٠,٢٣	٤
التعليم وإثراء المعرفة	٨,٨٧	٠,٠٦	٠,١١	٤
التعليم وزيادة المهارات	٧,٥٨	٠,١	٠١٥	٤
التعليم وبيئة العمل	١,٩٢	٠,٧٥	٠,٠٨	٤
الحالة الاجتماعية وإنجاز العمل	١٢,١٧	٠,٠٥	ايتا ٠٢٢	٦
الحالة الاجتماعية وإثراء المعرفة	٨,٠٦	٠,٢٣	٠,١٩	٦
الحالة الاجتماعية وزيادة المهارات	٥,٢٤	٠,٥١	٠,١٥	٦
الحالة الاجتماعية وبيئة العمل	٣,٣	٠,٧٧	٠,١٣	٦

وتتفق هذه النتيجة خاصة ما يتعلق بمتغير التعليم مع نتائج دراسة الفضلى (١٩٩٥م) التى توصلت إلى أنه ليس هناك اختلاف بين فئات المستويات التعليمية الأربع (الثانوية العامة، الدبلوم ، الشهادة الجامعية، ما فوق الجامعة) وما يتعلق بفاعلية البرامج التدريبية .

العلاقة بين طبيعة العلاقة مع الرؤساء والمتغيرات التابعة			
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط
العلاقة مع الرؤساء وإنجاز العمل	٤,٠٧	٠,٤	جاما ٠١٨
العلاقة مع الرؤساء وإثراء المعرفة	,٥٦	٠,٤٧	٠,٠٩ -
العلاقة مع الرؤساء وزيادة المهارات	٢,٥	٠,٦٤	٠,٠٧
العلاقة مع الرؤساء وبيئة العمل	١٠,٢٩	٠,٠٣	٠,١٣

الفرضية الثانية :

فيما يتعلق بارتباط طبيعة العلاقة مع الرؤساء وتأثير الدورة فى كل من إثراء المعرفة وزيادة المهارات وإنجاز العمل، فلم تظهر نتائج الدراسة أى نوع من العلاقات الارتباطية على مستوى معنوى ٠,٠٥ وقد يكون من الطبيعى أن لا تكون هناك علاقة بين طبيعة العلاقة مع الرؤساء وبين إثراء المعرفة أو زيادة المهارات. أما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة مع الرؤساء وتغيير بيئة العمل فإن النتائج تشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات الاجتماعية التى أجريت على بيئة العمل، وخاصة ما يتعلق منها بطبيعة العلاقات الاجتماعية، سواء الرسمية أو غير الرسمية وما مدى تأثيرها على بيئة العمل ومستوى الأداء. ومن أهم تلك الدراسات دراسة التون مايو (Elton Mayo) التى أكدت أهمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل ومدى فاعليتها فى زيادة الأداء (مرعى والرشيد ١٩٨٧م، ص ٥٠) .

الفرضية الثالثة :

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين حجم الخلافات الأسرية وبيئة العمل، أى كلما زاد حجم الخلافات الأسرية انعكس أثرها على بيئة العمل، وتبين النتائج التالية أن شدة العلاقة تساوى ١٣,٢٤ عند درجة معنوية ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (جاما) - ٠,٥٧ وهذا يعنى أنه كلما زادت الخلافات الأسرية امتد أثرها على علاقات الموظف فى بيئة العمل، وتُعد هذه العلاقات من العلاقات القوية التى تعكس مدى تأثير بيئة الموظف الأسرية على بيئة العمل .

أما فيما يتعلق بتأثير الخلافات الزوجية على كل من الأداء وإثراء المعرفة وزيادة المهارات فلم تظهر نتائج الدراسة أى نتائج ارتباطية بهذا الخصوص ، وقد كان من المفترض أن تظهر علاقة عكسية مع تلك المتغيرات . وقد يعود ذلك إلى طبيعة البيئة الأسرية للمجتمع السعودى المحافظ على كل ما يتعلق بشئون الأسرة الداخلية. وبالتالى لا نستطيع الجزم بأن عدم وجود علاقة ينفى عدم تأثير الخلافات الزوجية على سرعة إنجاز العمل وإثراء المعرفة وزيادة المهارات ، لإن ذلك المتغير يصعب فى معظم الأحيان قياسه بحكم طبيعة المجتمع السعودى .

الخلافات الأسرية والمتغيرات التابعة			
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط
الخلافات الأسرية وإنجاز العمل	٢,٠١	٠,٧٣	جاما ٠٠٤
الخلافات الأسرية وإثراء المعرفة	١,٠١٦	٠,٨٨	٠,١٨
الخلافات الأسرية وزيادة المهارات	٠,٩	٠,٩١	٠,٠١ –
الخلافات الأسرية وبيئة العمل	١٣,٢٤	٠,٠١	٠,٥٧ –

الفرضية الرابعة :

أيدت نتائج الدراسة فرضية الدراسة حول وجود علاقة عكسية بين عدم قناعة الموظف بالعمل الذى يزاوله وبيئة العمل، حيث بلغت شدة العلاقة ١٢,٥ عند درجة معنوية ٠,٠١، كما بلغ معامل الارتباط – ٠,٢٤، وهذا يعنى أن عدم رضا الموظف بالعمل الذى يزاوله يؤثر بطريقة سلبية على بيئة العمل .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين عدم قناعة الموظف بعمله وتأثير الدورة التدريبية فى كل من إنجاز العمل وإثراء المعرفة وزيادة المهارات فلم تظهر علاقات ارتباطية قوية بينها وإن كانت فى الاتجاه الصحيح للفرضية. وقد يرجع ذلك إلى أن عدم قناعة الموظف بعمله قد ينعكس تلقائيًا على الدورة نفسها خاصة وأن هناك ارتباطًا واضحًا بين طبيعة الدورة والعمل .

لاشك أن من العوامل التى تؤدى إلى عدم قناعة الموظف بالعمل الذى يزاوله عدم معرفته بمتطلبات الوظيفة (الدور) ، وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصل إليه المير (١٤١٦هـ) حول وجود علاقة بين غموض الدور وانخفاض مستوى الأداء الوظيفى . وهذا يرجع إلى عملية القصور فى الوصف الوظيفى لمتطلبات الوظيفة، حيث إن الموظف فى الغالب يتعرف على متطلبات عمله ومسئولياته عن طريق الوصف الشفهى من المدير أو غيره، وبالتالى يخضع ذلك التوصيف لاجتهادات الموظف تبعاً لدرجة استيعابه لذلك الوصف كما ذكرت النتائج التى توصل إليها العبد القادر والمير (١٩٩٦م) أن هناك علاقة بين صراع الدور وغموض الدور، حيث إن صراع الدور وغموضه يشكلان مظهرين من مظاهر ضغوط العمل الفردية، كما أن لهما آثاراً سلبية على الرضا الوظيفى وبالتالى أداء الفرد وإنتاجيته، ص ٣١ .

القناعة بالعمل الحالى والمتغيرات التابعة			
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط
القناعة بالعمل الحالى وإنجاز العمل	٦,٣٦	٠,١٧	جاما – ٠,٤٧
القناعة بالعمل الحالى وإثراء المعرفة	٥,٤١	٠,٢٥	– ٠,٠٣
القناعة بالعمل الحالى وزيادة المهارات	٦,١٣	٠,١٩	– ٠,٣٢
القناعة بالعمل الحالى وبيئة العمل	١٢,٥	٠,٠١	– ٠,٢٤

الفرضية الخامسة :

لم تظهر النتائج أى علاقة ارتباطية ما بين الحوافز المادية وتأثير الدورة التدريبية على كل من إنجاز العمل وإثراء المعرفة والمهارات وبيئة العمل. إن عدم ظهور العلاقة بين الحوافز المادية وتغير بيئة العمل من الأمور غير الطبيعية، نظراً لأن الحوافز المادية تتأثر بطبيعة العلاقة مع الرؤساء وهى الجوانب التى تنعكس تلقائياً على بيئة العمل ، فى حين أن إثراء المعرفة والمهارات تعتبر أموراً ذات طبيعة فردية تنعكس على الموظف مباشرة وعلى العمل بصورة غير مباشرة، كما أن الشىء غير المتوقع هو ألا تظهر

علاقة بين ضعف الحوافز وانخفاض مستوى الأداء، حيث بينت نتائج بعض الدراسات التى تناولت هذا الجانب مثل دراسة العسكر وزيد (١٩٩٤م) التى أشارت إلى أهمية العلاقة بين البيئة الاقتصادية للعمل مع كل من (الفخر بالعمل وأفضلية العمل والدافعية للإنجاز) ، كما أن من نتائج الدراسة وجود علاقة بين الدخل الوظيفي، وقيم العمل (الفخر بالعمل والاندماجية فى العمل وأفضلية العمل والسعى للترقى) . ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن أى اختلاف فى الدخل والأجر النقدى يؤدى إلى اختلاف فى هذه القيم، أى أنه يمكن التمييز بين هذه القيم لدى الموظفين من خلال مستوى العائد المادى الذى يحصلون عليه، (ص ٢١٩- ٢٢٣) .

الحوافز المادية والمتغيرات التابعة			
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط
الحوافز المادية وإنجاز العمل	١,٠٤	٠,٩	جاما ٢,٠٠-
الحوافز المادية وإثراء المعرفة	٤,١٦	٠,٣٨	٠,١٥
الحوافز المادية وزيادة المهارات	٠,٤	٠,٩٥	٠,٠٦
الحوافز المادية وبيئة العمل	٥,٥٤	٠,٢٣	- ٠,٢٩

الفرضية السادسة :

أيدت نتائج الدراسة الفرضية التى تؤكد أن هناك علاقة قوية بلغت ٣٠,٠٤ وذات درجة معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠ بين ارتباط الوظيفة بالبرنامج التدريبى وسرعة الأداء. فى حين بلغ معامل الارتباط ٠,٦ . كما أيدت النتائج وجود علاقة بين ارتباط الدورة التدريبية بطبيعة العمل وإثراء المعرفة،حيث بلغت قيمة العلاقة ٢٢,٨٣ عند درجة معنوية بلغت ٠,٠٠١ كما بلغ معامل الارتباط ٠,٥٤ . كذلك تأكدت العلاقة بين ارتباط العمل بالوظيفة وزيادة المهارات حيث بلغت شدة العلاقة ٢٧,٧٩ عند درجة معنوية ٠,٠٠٠ وقد بلغ معامل الارتباط ٠,٤٥ . وتعد هذه النتائج من أقوى نتائج الدراسة فى مجال العلاقات الارتباطية، ولعل ذلك راجع إلى أن ارتباط الدورة بالوظيفة من الأمور المهمة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند ترشيح الموظف لأى برنامج تدريبى .

وهذا بدوره يحقق الفائدة المرجوة من الالتحاق بالبرنامج التدريبى . وفى المقابل لم تظهر أى علاقة بين ارتباط الدورة بطبيعة عمل الموظف وتأثيرها على بيئة العمل، وقد يرجع ذلك إلى أنه لايوجد علاقة مباشرة ذات تأثير قوى خاصة أن تغيير بيئة العمل ترتبط بعوامل فردية أكثر منها عوامل فنية أو تنظيمية .

وفى هذا الصدد تشير روبنسون (Robinson) إلى أهمية تطبيق أسلوب التدريب بضمان الأسلوب الإيجابى الذى يعد الأسلوب الأمثل لمساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه من العملية التدريبية، ويمكن فهم ذلك المفهوم من خلال المعادلة التالية:

الخبرات المكتسبة × بيئة العمل = تحسن ونمو فى أداء العمل .

أى أن نتائج التدريب تظهر عندما يتم تطبيق ما اكتسبه المتدرب من البرنامج التدريبى على العمل فى شكل تحسن الأداء، أى إن نمو تحسن أداء العمل مرهون بقوة العلاقة بين الخبرات المكتسبة وبيئة العمل، ففى حالة تلاشى العلاقة (على الرغم من قوة البرنامج التدريبي) سينعدم المردود الفعلى على بيئة العمل (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ١٩٩٧ م) . كما توصل سليم (١٩٩٤م) فى دراسته أن موضوعية التدريبات العملية وارتباطها ارتباطًا عضويًا بالمادة التدريبية واقترانها بواقع العمل يساهم بشكل قوى وفعال فى تحقيق أهداف البرنامج التدريبى .

ارتباط الوظيفة فى البرنامج التدريبى والمتغيرات التابعة			
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط
ارتباط الوظيفة فى البرنامج التدريبى وإنجاز العمل	٣٠,٠٤	٠,٠٠٠	جاما ٠,٦
ارتباط الوظيفة فى البرنامج التدريبى وإثراء المعرفة	٢٢,٨٣	٠,٠٠٠١	٠,٥٤
ارتباط الوظيفة فى البرنامج التدريبى وزيادة المهارات	٢٧,٧٩	٠,٠٠٠	٠,٥٤
ارتباط الوظيفة فى البرنامج التدريبى وبيئة العمل	١,٩٣	٠,٧٩	٠,٠٨

الفرضية السابعة :

أيدت نتائج الدراسة الفرضية التى مؤداها أن هناك علاقة طردية بين اعتقاد الموظف أن الدورة تساهم فى زيادة مكانته الاجتماعية فى العمل، وبين كل من سرعة الأداء وإثراء المعرفة حيث بلغت شدة العلاقات على النحو التالى ١٦, ١٤ و ٢٨, ١٠ عند درجات معنوية ٠,٠٠٧ و٠,٠٣ وبلغت معاملات الارتباط ٠,٣٤ و ٠,٢٩ على التوالى عند مستويات معنوية ، ويعد هذا المتغير من المتغيرات القليلة التى أظهرت علاقة قوية بالمتغيرات التابعة الأربعة، وهذا يعنى أن الشعور الذاتى للفرد بأن الدورة سوف تساهم فى زيادة مكانته الاجتماعية جعلته يحرص على الاستفادة قدر الإمكان من محتويات البرنامج التدريبي. وهنا تظهر العوامل الفردية باعتبارها بواعث محفزة يمكن استغلالها من قبل الجهاز التنظيمى لتحقيق استفادة كبيرة من عائدات التدريب .

مساهمة الدورة فى زيادة مكانة الموظف والمتغيرات التابعة			
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط
مساهمة الدورة فى زيادة مكانة الموظف وإنجاز العمل	١٤,١٦	٠,٠٠٧	جاما ٠,٣٤
مساهمة الدورة فى زيادة مكانة الموظف وإثراء المعرفة	١٠,٢٨	٠,٠٣	٠,٢٩
مساهمة الدورة فى زيادة مكانة الموظف وزيادة المهارات	٨,٣٦	٠,٠٧	٠,٢٨
مساهمة الدورة فى زيادة مكانة الموظف وبيئة العمل	٣,٩٧	٠,٤١	٠,٢٣

طبيعة المشاركة فى البرنامج التدريبى والمتغيرات التابعة			
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط
طبيعة المشاركة فى البرنامج التدريبى وإنجاز العمل	١٧,٤٢	٠,٠٠٢	جاما ٠,٣٤
طبيعة المشاركة فى البرنامج التدريبى وإثراء المعرفة	١٠,١٣	٠,٠٤	٠,٣٨
طبيعة المشاركة فى البرنامج التدريبى وزيادة المهارات	١٦,١٧	٠,٠٠٣	٠,٣٤
طبيعة المشاركة فى البرنامج التدريبى وبيئة العمل	٦,٠٧	٠,١٩	٠,٢٩

الفرضية الثامنة :

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين طبيعة مشاركة الموظف فى الدورة وكل من سرعة الأداء وإثراء المعرفة النظرية وزيادة المهارات، حيث بلغت شدة العلاقات على النحو التالى : ١٧,٤٢ و١٣, ١٠ و١٦,١٧ عند درجات معنوية بلغت ٠,٠٠٢ و٠,٠٤ و٠,٠٠٣ فى حين أن معاملات الارتباط كانت على النحو التالي: ٠,٣٤ و ٠,٣٨ و٠,٣٤ وتعكس هذه العلاقات القوية مدى قناعة الموظف بالدورة ، حيث إن طبيعة المشاركة فى الدورة تمثل أحد العناصر المهمة لضمان الاستفادة، حيث إنه إذا كانت طبيعة المشاركة قوية فإن ذلك يدل على قناعة المتدرب بأهمية الدورة ، وبالتالى فإن احتمالية الاستفادة من المادة المقدمة تكون أكثر احتمالية فى حدوثها مقارنة مع المتغيرات الأخرى ، فى حين أنه لم تظهر علاقة ترابطية مع متغير بيئة العمل وربما يعود ذلك لاحتمالية عدم توفير التنظيم لمتطلبات واحتياجات ما تدرب عليه الموظف، وبالتالى لم يتحقق العائد المرجو من التدريب فيما يتعلق ببيئة العمل .

من الأمور المسلم بها أن مشاركة المتدربين وتفاعلهم أثناء التدريب تعكس مدى تناسب محتويات ذلك البرنامج مع قدرات المتدربين وإمكاناتهم. وقد أكدت دراسة الفضلي (١٩٩٥م) هذه العلاقة بطريقة غير مباشرة، حيث أشارت الدراسة أنه كلما زادت مشاركة المتدرب في البرامج التدريبية ارتفعت توقعاته من البرنامج وزادت من دقة تقويمه .

الفرضية التاسعة :

يتبين من الجدول أن عملية الترشيح المبنية على مصلحة العمل لها ارتباط معنوى قوى مع إنجاز العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ١٢.٠٦ وبدرجة معنوية ٠.٠٢، كما بلغت شدة الترابط ٠,٢٩ (معامل بيتا) . وهذا يؤكد مدى أهمية وجوب قيام عملية الترشيح على أسس تتطلبها مصلحة العمل ، والتى تؤكدها وتدعمها نتائج الجدول السابق . حيث لم تظهر أى ارتباطات معنوية فيما يتعلق بكون عملية الترشيح مبنية على العلاقات الشخصية أو ما يتصل بأحقية الموظف فى الالتحاق بأى دورة تدريبية. كما تظهر أيضاً نتائج الجدول مدى ارتباط رأى المدير المباشر فى عملية الترشيح وبيئة العمل ، حيث بلغت شدة العلاقة ٩.٨٦ وعند درجة معنوية بلغت ٠.٠٤. كما بلغت شدة الترابط ٠.٢٣ (معامل بيتا)، وهذه النتيجة تبدو واقعية فى كون أن عملية ترشيح المدير المباشر للموظف للالتحاق بالبرنامج التدريبى سوف تنعكس إيجابياً على سلوك الموظف تجاه المدير نفسه، غير أنها يمكن أن تنعكس أيضاً بصورة غير مباشرة تجاه زملاء العمل وبيئة العمل على حد سواء .

طبيعة عملية ترشيح الموظف للدورات التدريبية			
المتغير	شدة العلاقة	درجة المعنوية	شدة الترابط
علاقات شخصية وإنجاز العمل	٣,١٧	٠,٥٣	٠,٠٩
علاقات شخصية وإثراء المعرفة	٤,٥٨	٠,٣٣	٠,٠٦
علاقات شخصية وزيادة المهارات	٤,٧٥	٠,٣١	٠,٠٩
علاقات شخصية وبيئة العمل	٣,٢٨	٠,٥١	٠,١٣
مصلحة العمل وإنجاز العمل	١٢,٠٦	٠,٠٢	٠,٢٩
مصلحة العمل وإثراء المعرفة	٤,٤٦	٠,٣٤	٠,١٣
مصلحة العمل وزيادة المهارات	٧,٢٩	٠,١٢	٠,٢٣
مصلحة العمل وبيئة العمل	٨,٢٤	٠,٠٨	٠,٢٥
أحقية الموظف وإنجاز العمل	٤,٨١	٠,٣٠	٠,١٧
أحقية الموظف وإثراء المعرفة	٣,٦٣	٠,٤٦	٠,١٢
أحقية الموظف وزيادة المهارات	٢,٧٤	,٦٠	٠,١١
أحقية الموظف وبيئة العمل	٠,٢١	٠,٨٨	٠,٠٦
رأى المدير المباشر وإنجاز العمل	٥,٨١	٠,٢١	٠,٢٠
رأى المدير المباشر وإثراء المعرفة	٦,١٢	٠,١٩	٠,٠٨
رأى المدير المباشر وزيادة المهارات	٥,١٢	٠,٢٨	٠,١١
رأى المدير المباشر وبيئة العمل	٩,٨٦	٠,٠٤	٠,٢٣



الفصل السادس

خلاصة الدراسة والتوصيات

خلاصة الدراسة :

أبرزت نتائج الدراسة حقيقة مهمة تتعلق بمدى نتائج أداة جمع البيانات ومصداقيتها، حيث اعتمد الباحثان على استخدام الاستبانة عن طريق المقابلة أداة رئيسية لجمع بيانات هذه الدراسة عن طريق المقابلة المباشرة مع جميع مفردات العينة ، إلا إن هناك نسبة (١٥٪) تقريباً من مفردات العينة قاموا بتعبئة الاستبانات بمعرفتهم وذلك لظروف طبيعة عملهم . وقد لاحظ الباحثان أن المعلومات التي أجاب بها مديرو مفردات العينة كانت متطابقة إلى حد كبير جدا، حيث كانت قيم الانحرافات المعيارية للمتغيرات المتعلقة بتقويم الموظفين قبل الدورة وبعدها صغيرة، (انظر ملحق رقم ٣) لاتبرز الفروقات بين المديرين في عمليات التقويم التي قاموا بها. ولعل السؤال الذى يطرح نفسه يتعلق بسبب ذلك التشابه الكبير في إجابات المديرين خاصة فيما يتعلق بتقويم موظفيهم؟ وربما يفسر ذلك بوصفه نتيجة لبعض العوامل التالية :

أ - عدم مشاركة المدير في تحديد احتياجات إدارته من البرامج التدريبية ضمن النسق التدريبى للتنظيم بأكمله .

ب - عدم مشاركته في رسم سياسة التدريب الخاصة بالتنظيم والمؤسسة المسئولة عن التدريب من جهة أخرى .

جـ - عدم مشاركة المدير فى تحديد نوع التدريب (نظرى ، تطبيقى) .

د - عدم المشاركة في تصميم البرنامج التدريبى .

هـ - عدم مشاركة المدير في تقويم البرنامج التدريبى .

ويمكن أن تساهم تلك العوامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة في محدودية إدراك المديرين للعملية التدريبية بأكملها ومدى ارتباط تلك العملية بطبيعة عمل الموظف، الأمر الذي يمكن أن يوثر على قصور في العملية التقويمية.

كما تُعد الثقافة المجتمعية من أهم العوامل التي تؤثر على الفرد وخاصة في المجتمعات التقليدية، والمجتمع السعودي بوصفه أحدالمجتمعات التي لازال أفرادها يتأثرون في ممارساتهم اليومية بسلوكيات تعكس الأنماط التقليدية. وعلى سبيل المثال

تلعب العادات والتقاليد والعلاقات الشخصية والعصبية دورًا مهماً في عملية تغليب الجوانب الذاتية على الجوانب الموضوعية، الأمر الذى قد يجعل سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم تتسم بالتجانس، وذلك ربما يرجع عمومًا لأن علاقات النسق الاجتماعى ذات الطبيعة الأولية فى الغالب أقوى من علاقات التنظيم ذات الطبيعة الثانوية .

تعد عملية ترشيح الموظف للبرنامج التدريبي من الأمور الموضوعية والمهمة في نفس الوقت ، لما لهذه العملية من دور مهم فى تحقيق أكبر عائد من البرنامج التدريبى للمنظمة .

إلا أن ذلك الترشيح قد يفقد أهميته إذا تأثر بأحد العوامل التالية :

١ – العلاقات الشخصية داخل التنظيم وخارجه .

٢ – اعتبار التدريب مكافأة للموظف .

٣ – عدم رغبة المدير في وجود الموظف مؤقتًا .

٤ – جعل التدريب تعويضًا للموظف عن طول فترة الترقية أو توقف العلاوة السنوية أو لأي سبب مادى آخر .

٥ – إلحاح الموظف للحصول على دورة تدريبية بغض النظر عن ارتباط تلك الدورة بمجال عمله .

ويوضح الشكل رقم (٥) تصور الباحثين لعملية استفادة التنظيم من العائد الفعلى للتدريب، حيث تبرز نقطة الانطلاق بالنسبة للتنظيم المتمثل في استحداث الوظائف وشروط شغلها. وتتأثر هذه العملية بمؤشرات داخلية وخارجية، وبالتالي فإن التميز أو المفاضلة بين الأشخاص من حيث القدرات والمهارات والاستعداد يتحكم فيها في بعض الحالات عوامل ذاتية تنعكس آثارها فيما بعد على التنظيم. كما أن عملية الترشيح والتي تشكل أحد الأبعاد الأساسية في العائد من التدريب قد تتأثر أيضًا بالعوامل السابقة نفسها ، مما يجعل العائد الحقيقي للتدريب (مدى استفادة الموظف من التدريب) لا يمكن تحقيقه بصورة كبيرة فيما لو كانت عملية الترشيح تتسم بالموضوعية عند اختيار المتدرب. أما العائد الفعلي للتدريب (جميع ما يطبقه الموظف في عمله) فإنّ ذلك هو الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيق أكبر قدر منه، وهذا العائد مرهون بالأمور التالية :

- ارتباط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي .

- حاجة التنظيم الفعلية من العائد التدريبي ومدى توفر الإمكانات المطلوبة لتحقيق ذلك العائد المرتبط بوجود بيئة عمل مناسبة. ومن ناحية أخرى فإن العائد التدريبي يتأثر بخصائص الموظف المتمثلة في قدراته وإمكاناته واستعداده لمتطلبات الوظيفة. وكل ما سبق ذكره من عوامل بالإضافة إلى مقومات البرنامج التدريبي تساهم مجتمعة في تكوين العائد الحقيقي للتدريب .

كما تناولت الدراسة الأبعاد المتعلقة بالموظف والوظيفة والبرنامج التدريبي وارتباط هذه العوامل بالعائد من التدريب. ولعل ما خلصت إليه هذه الدراسة هو ذلك العدد الكبير من المتغيرات التي ترتبط بكل من الأبعاد السابقة. فالموظف شاغل الوظيفة هو نتاج لبيئته الاجتماعية وإمكاناته الذاتية، أي أنه من الصعب الوصول إلى تجانس تام بين الموظفين فهم يختلفون فيما بينهم تبعًا لضرورات حياتهم وإمكاناتهم ومدى استجابتهم لمتغيرات العمل والبيئة الاجتماعية. أما فيما يتعلق بالوظيفة فإن هناك معايير تطبق على كل من يشغلها، وهذه المعايير قد تتفاوت بين تنظيم وآخر، وقد تطبق كليًا أو جزئيًا وبالتالي فإن شاغل الوظيفة قد يكون غير مناسب لها. أما البعد الثالث وهو المتعلق بالبرنامج التدريبي الذي يتأثر في البداية بأسلوب التنظيم في عملية الترشيح التي قد تكون موضوعية وسليمة، أو أن يغلب عليها طابع الذاتية، الذي يعكس مدى تأثير العوامل الاجتماعية على عملية ترشيح الموظف. كما أن لخصائص البرنامج التدريبي دوراً فعالاً في حجم العائد من التدريب، حيث تساهم تلك العوامل الثلاثة بشكل رئيسي ومباشر في تكوين عائد التدريب الحقيقي، وهذا العائد مرتبط في المقام الأول بمدى قدرة التنظيم على تهيئة الظروف الملائمة للمتدرب .

وقد أظهرت هذه الدراسة أهمية العوامل الاجتماعية المرتبطة بالفرد وكذلك العوامل التنظيمية المرتبطة بالتنظيم وأيضاً العوامل البيئية المرتبطة بالمجتمع (انظر شكل رقم ٦) .

كما أن غياب السياسة التنظيمية للتدريب في التنظيمات لها تأثير واضح على حجم العائد الحقيقي من التدريب .

التوصيات :

يشكل العائد الفعلي للتدريب هدفًا جوهريًا يسعى إلى تحقيقه التنظيم من خلال المؤسسات التدريبية، وبالتالي فإن تحقيق ذلك العائد الفعلي يتطلب من كل من التنظيم بوصفه طرفاً مستفيداً والمؤسسة القائمة على التدريب تحقيق المتطلبات التالية :

أولاً - التنظيم :

- أن تشكل الموضوعية (معايير الاختيار السليم) العامل الأساسي عند ترشيح الموظف للبرنامج التدريبى .
- على المنظمة المستفيدة أن تحدد احتياجاتها الفعلية من التدريب بما يتناسب مع إمكانياتها واحتياجاتها الوظيفية .
- التنسيق مع الجهات التدريبية لوضع سياسة تدريبية وذلك لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبى .
- أن تقوم المنظمة بتقويم موظفيها المرشحين للدورات التدريبية قبل إلحاقهم بالبرنامج التدريبي وبعده، وذلك لمعرفة العائد الفعلي من التدريب وللتعرف على مواطن القوة والضعف ومناقشة ذلك مع المؤسسة التدريبية .
- أن تقوم المنظمة بتوفير الوسائل التي تتيح للمتدرب الاستفادة مما تدرب عليه .

ثانياً - المؤسسة التدريبية :

أما ما يتعلق بالتوصيات في هذا الجانب، فإن توصيات الدراسة سوف تقتصر على الجانب الذي يربط المؤسسة التدريبية بكل من الفرد والتنظيم وهي على النحو التالى :

- الحرص على تجانس المتدربين في البرنامج التدريبي خاصة ما يتعلق بالمستوى التعليمي والعمر ووظيفة العمل وحجم التنظيم .
- التأكد من قدرات الموظف واستعداداته ومهاراته في أنها تتناسب مع محتويات البرنامج ومتطلباته .

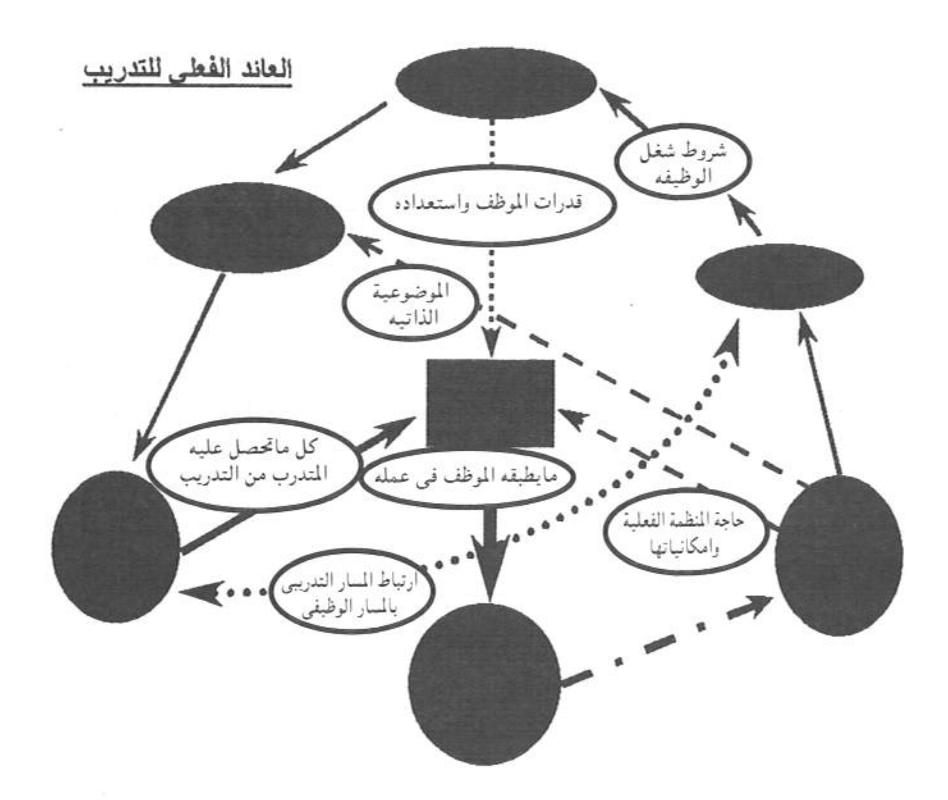
- وضع سياسة مشتركة بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات المسئولة عن التدريب تعكس الاحتياجات الفعلية للتدريب.

- إيجاد صيغة مشتركة بين المؤسسة التدريبية والأجهزة الحكومية تمكن الأولى من الوقوف على مدى الاستفادة من العائد الفعلي للتدريب في تلك الأجهزة الحكومية.

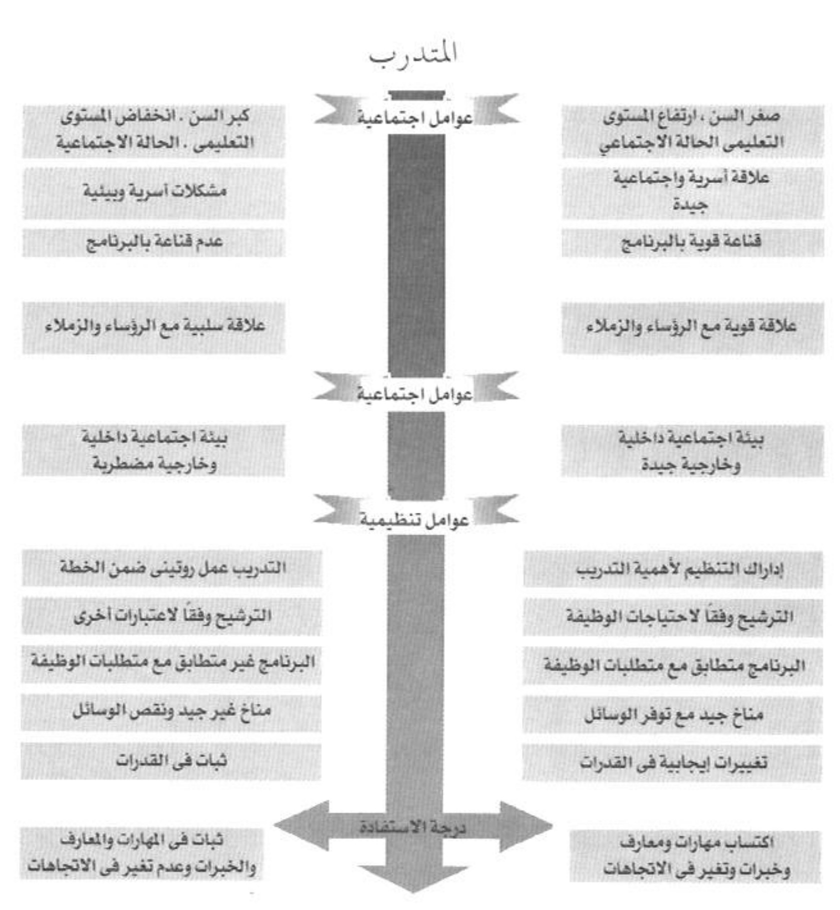
- على المؤسسات التدريبية مساعدة الأجهزة الحكومية في عملية ترشيح موظفيها من خلال تطبيق الأسس العلمية، عن طريق عقد جلسات عمل مشتركة أو زيارات متبادلة أو مطبوعات توزع على الأجهزة المستفيدة.

- أن تقوم المؤسسات التدريبية بتقويم مدى استفادة وتطبيق المتدرب الذي التحق في واحد أو أكثر من برامجها بعد فترة زمنية من إنهائه للبرنامج التدريبي للتأكد من العائد الحقيقي للتدريب على الموظف والتنظيم بتعاون الجهات المستفيدة من البرامج التدريبية. وهذا بدوره سوف ينعكس على المؤسسة التدريبية نفسها من خلال معالجة جوانب القصور التي قد لا تُدرك أثناء تصميم البرامج .

الشكل رقم (٥)


العائد الفعلي للتدريب
شروط شغل الوظيفه
قدرات الموظف واستعداده
الموضوعية الذاتيه
كل ماتحصل عليه المتدرب من التدريب
مايطبقه الموظف فى عمله
حاجة المنظمة الفعلية وامكانياتها
ارتباط المسار التدريبى بالمسار الوظيفى

الشكل رقم (٦)



تأثير العوامل الاجتماعية والبيئية
والتنظيمية على درجة استفادة المتدرب
من عائد التدريب



المصادر والمراجع

- إبراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : الأسس، المشكلات، والحلول الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٣هـ/١٩٩٣م .

- أحمد الطيب غبوش «الاختيار للخدمة العامة وأثره علي التنمية الإدارية» الإداري (معهد الإدارة العامة، مسقط) السنة (٩) العدد (٣٠) إلى (٣١) (نوفمبر ١٩٨٧م)، ص ص ١٠٣- ١١٦ .

- بسمان فيصل محجوب وغازي صالح «العلاقة التبادلية بين الإنتاجية والحافز» المجلة العربية للإدارة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان) المجلد (١٤) العدد (٣) (صيف ١٩٩٠م) ص ص ٧٧- ٩٦ .

- حسن محمود إبراهيم وآخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م .

- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، ١٩٧٦م .

- جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (إعداد نادر أحمد أبو شيخة)، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، الأردن، ١٩٨٢م .

- جمال الدين الخازندار «تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة: دراسة مقارنة» الإداري (معهد الإدارة العامة، مسقط) السنة (١٦) العدد (٥٦) (شوال ١٤١٤هـ مارس ١٩٩٤م)، ص ص ١٢٣ - ١٥٠ .

- راشد لطفي محمد «نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها» الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض) السنة (٣٢) العدد (٧٥) (محرم ١٤١٣هـ/ يوليو ١٩٩٢م) ص ص ٦٩- ٩٥ .

- سعود بن ضحيان الضحيان، العينات وتطبيقاتها في الدراسات الاجتماعية. الثقافة المصرية، القاهرة، ١٤٢٠هـ .

- سمير أحمد عسكر وعادل محمد زايد «المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة» المجلة العربية للعلوم الإدارية (جامعة الكويت، الكويت) المجلد (١) العدد (٢) (مايو ١٩٩٤م) ص ص ٢٠١- ٢٣٩ .

- السيد حافظ المناوي ، تخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية، الرياض دار الرشيد للنشر والتوزيع، ب. ت .

- سيد محمد حامد ، (عرض لكتاب :
Salinger D. Ruth "Ruth Disincentives to Effective Employee Training and Development" (Washington D.C.: U.S. Civil Service Commission ، مكتبة الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٣٩٥هـ/ ١٩٧٥م ، ص ٥١-٥٥ .

- سيد محمد عبدالعال : معدلات ونماذج اكتساب المهارة وصعوبات ومعوقات التدريب، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٤١٢هـ، ص ١٤٥- ١٨٣.

- صالح المحمد الشعيبى ، التنمية واقتصاديات القوى العاملة ، الرياض : بحر العلوم ١٤٠٦هـ .

- عبدالرحمن بن إبراهيم الشاعر ، أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، الرياض: دار ثقيف للنشر والتأليف ١٤١٢هـ/١٩٩١م .

- عبدالرحمن توفيق ، التدريب : الأصول والمبادئ العلمية،ج ٢، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤م .

- عبدالرحيم بن علي المير «العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة» الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض) المجلد (٣٥) العدد (٢) (ربيع الآخر ١٤١٦هـ سبتمبر ١٩٩٥م) ص ص٢٠٧ -٢٥١.

- عبدالسلام السيد السليم «تقييم أسلوب التدريبات العملية في التدريب بمعهد الإدارة العامة» الإداري (معهد الإدارة العامة، مسقط) السنة (١٦) العدد (٥٨) (ربيع الآخر ١٤١٥هـ/ سبتمبر ١٩٩٤م)، ص ص ١٨٥- ٢٤٢.

- عبدالله بن حسن العبد القادر وعبدالرحيم بن علي المير : اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، (المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت)، ص ٣١٧-٣٢١.

- عبدالهادي الجوهري ، علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، القاهرة: دارالمعارف ١٤٠٧هـ/١٩٨٩م .

- عمر الجوهري، التدريب الإداري وفاعلية الإدارة، القاهرة: مطابع الهيئة العامة للكتاب ١٩٨٦م .

- عمر عثمان محمد: سياسة التدريب الإداري في الدول النامية: المعوقات والحلول، (المجلة العربية للتدريب، الرياض ١٩٨٩م) ، ص ٧٣ - ١٠١.

- علي عبدالعزيز العبد القادر : الخلفية الثقافية وأثرها في الأداء الوظيفي ، المجلة العربية، الرياض ١٤١٢هـ، ص ٤٦-٤٨ .

- علي محمد عبدالوهاب ، معوقات الاتصال في جماعات : أنواعها وطرق علاجها، الرياض : معهد الإدارة ١٣٨٩هـ ١٩٦٨م .

- فضل صباح الفضلي «الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت» الإداري (معهد الإدارة العامة، مسقط) السنة (١٧) العدد (٦٢) (ربيع الآخر ١٩٨٧م)، ص ص ١٠٣- ١١٦.

- قاسم جميل قاسم ، التدريب والتطوير الإداري : الفلسفة والتطبيق، العين : دار الكتاب الجامعي ١٩٨٩م .

- محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب، ١٣٩٣هـ/١٩٧٣م .

- محمد زياد حمدان ، تصميم وتنفيذ برامج التدريب : بأسلوبية رقمية سلوكية مقترحة لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة ، عمان : دار التربية الحديثة ١٤١١هـ /١٩٩٠م .

- محمد السيد الدماصي «تخطيط وتنفيذ التدريب والعوامل التي تؤدي إلى فاعليته»

مجلة العلوم الاجتماعية (الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية، السنة (٣٤) العدد (٢) (ديسمبر ١٩٩٢م) ص ص ٣٥ – ٥٥.

- محمد الطيب حسين إدريس، احتياجات التنمية للقوى العاملة ونظام التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٥هـ.
- محمد عبدالفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض: جامعة الملك سعود ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م.
- محمود عبدالمنعم فايز ، التدريب وأثره في تغيير السلوك، المجلة العربية للتدريب، العدد الثاني، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م، الرياض ١٩٨٨م، ص ١٠١–١٢١.
- مصطفى عاصم البسيوني « تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة» الإداري (معهد الإدارة العامة، مسقط) السنة (١٥) العدد (٥٤) (ربيع الأول ١٤١٤هـ/ سبتمبر ١٩٩٣م)، ص ص ٧٧ – ١٠٧.
- معهد الإدارة العامة (الأردن) : إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية ، (في ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية) ، عمان ١٩٩٧م ، ص ١– ١٨ .
- المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، تطوير إنتاجية العمل وزيادة معدلاتها: المفاهيم والقياس والمؤشرات، المنامة : المكتب التنفيذي ١٤١٦هـ/ ١٩٩٥م .
- منصور أحمد منصور، القوى العاملة: تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الكويت: وكالة المطبوعات ١٩٧٥م .
- منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت : وكالة المطبوعات ١٩٧٦م .
- منصور أحمد منصور، التخطيط لتطوير الموارد البشرية في دول الخليج : مدخل متكامل ، الكويت : مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٨٣م .

- نادر أحمد أبوشيخة، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، عمان: مطابع الدستور التجارية ١٩٨٢م .

- يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري: مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، تجربة معهد الإدارة العامة، الرياض: دار عالم الكتب ١٤١٢هـ/١٩٩٢م .

- Dana Gaines Robinson, 1989. Training for Impact. San Francisco, California: Jossey- Bass Inc. عُرض في ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، عمان ١٩٩٧م.

- Jeff Hyman : Training at Work, A critical analysis of policy and practice, London and New York, 1992.

- John Kenney. Manpower Training and Development, An introduction. Central House, Upper Woburn Place, London WCIH OHX. 1979.

- Krejcie, R. V. and Morgan, D.W. Determining sample size for research activities, Educational and psychological Measurement, 1970.

- Lioyd A. Stanley. Training Need Assessment, 19.

- Michael j. Marquardt and Ross Hempstead. Training International officials in the U.S., 1983.

- Stephen Isaac. William B. Michael, Handbook in Research and Evaluation. 1981.



الملاحق

* استمارة جمع بيانات الموظفين
* استمارة جمع بيانات المديرين
* جدول تحديد حجم العينة



جامعة الملك سعود

كليـــة الآداب

قسم الدراسات الاجتماعية

«بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة»

بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بالرياض

الرياض ١٤١٧ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الكريم **حفظك الله ورعاك**

السلام عليك ورحمة الله وبركاته ، وبعد

من منطلق المصلحة العامة في مجال التعرف على عائد التدريب المكتسب من دورات معهد الإدارة العامة، للرفع من مستوى الموظف والوظيفة، قامت هذه الدراسة على عينة ممثلة من الموظفين الذين التحقوا بدورات معهد الإدارة العامة للفترة من ١٤١٦/٤/٢٨حتى ١٤١٧/١١/٢٩هـ .

إن المردود من نتائج هذه الدراسة و المتمثل في التعرف على المعوقات التى تحول دون الاستفادة من دورات معهد الإدارة، لن يتأتى إلا بتعاونكم ومشاركتكم الفعالة والصريحة من خلال التفضل بالإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة. مع إحاطتكم بأن جميع المعلومات سوف تعالج بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض هذه الدراسة .

هذا وتفضلوا بقبول فائق شكرنا وتقديرنا

الباحثان

أولاً - البيانات الأولية :

١ - العمر (   ) سنة

٢ - الحالة الاجتماعية :

١ - لم يسبق له الزواج   ٢ - متزوج   ٣- مطلق أو أرمل

٤ - متزوج بأكثر من زوجة

٣ - عدد الأبناء الذكور

٤ - عدد الأبناء الإناث

٥ - نوع السكن

١- فيلا   ٢ - بيت شعبي   ٣ - شقة   ٤ - غيرها

٦ - المسافة بين السكن ومقر العمل   كم

٧ - وسيلة التنقل إلى مقر العمل

١- وسيلة خاصة   ٢- نقل عام   ٣ - مع صديق   ٤ - غيرها

٨ - اسم الحي الذي تقيم فيه

٩ - هل تشعر بالارتياح في ذلك الحي   نعم   لا

١٠ - في حالة لا ، اذكر الأسباب ....   (٩ لاينطبق)

١١ - المستوى التعليمي (تعليم عام)

١- تعليم متوسط   ٢ - تعليم ثانوي   ٣ - تعليم عال   (٩ لاينطبق)

١٢ – المستوى التعليمي (تعليم فني)

١ – تدريب مهني ٢ – تعليم تجاري ٣ – تعليم فني

٤ – تعليم تقني عال (٩ لاينطبق)

ثانياً : البيانات الوظيفية (اسم جهة العمل ....)

١٣ – عدد سنوات الخدمة ( )

١٤ – مسمى الوظيفة التي عينت عليها

( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة ( ) موظف تنفيذي ( ) أخرى تذكر

١٥ – مسمى الوظيفة الحالية

( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة ( ) موظف تنفيذي ( ) أخرى تذكر

١٦ – وجه الشبه بين الوظيفة التي عينت عليها والوظيفة الحالية

( ) نفس العمل ( ) اختلاف جزئي ( ) اختلاف كلي

١٧ – عدد سنوات الخدمة ( ) سنة

١٨ – طبيعة العمل الحالي ١ – كتابي ٢ – فني ٣ – إداري

١٩ – المرتبة الوظيفية

٢٠ – الدخل من الوظيفة ( ) ريال شهرياً

٢١ – الدخل من مصادر أخرى ( ) ريال شهرياً (٩ لاينطبق)

٢٢ – طبيعة علاقات العمل مع الزملاء

١ – ممتازة ٢ – جيدة جداً ٣ – جيدة ٤ – مرضية

٢٣ – طبيعة علاقات العمل مع الرؤساء

١ – ممتازة ٢ – جيدة جداً ٣ – جيدة ٤ – مرضية

٢٤ – هل تستأذن للخروج من العمل ١– نعم ٢– لا

٢٥ – هل يتم ذلك

١ – بصفة دائمة ٢ – بصفة متقطعة ٣ – نادراً (٩ لاينطبق)

٢٦ – أسباب الاستئذان

١– ظروف أسرية ٢ – ظروف صحية ٣ – مراجعات

٤ – أخرى تذكر (٩ لاينطبق)

٢٧ – هل تستفيد من الإجازة الاضطرارية دائماً ١– نعم ٢–لا

٢٨ – هل حصلت على إجازة اضطرارية هذا العام١٤١٧ ١– نعم ٢–لا

٢٩ – عدد أيام الإجازة الاضطرارية التي حصلت عليها لهذا العام ١٤١٧

(٩ لا ينطبق)

٣٠ – أسباب طلب الإجازة الاضطرارية

١ – أسباب مرضية ٢ – أسباب أسرية ٣ – قضاء حاجات ٤ – زيارات
٥ – لأسباب شخصية ٦ – ضغط العمل (٩ لاينطبق)

٣١ – هل تتأخر في الحضور صباحاً

١– دائماً ٢ – في بعض الأحيان ٣ – نادراً

٣٢ – هل تنصرف قبل نهاية الدوام

١– دائماً ٢ – في بعض الأحيان ٣ – نادراً

٣٣ – هل تحرص على الحصول على الإجازة السنوية

١– دائما ٢ – في بعض الأحيان ٣ – نادراً

٣٤ هل تقرأ الجرائد اليومية في المكتب

١– دائماً ٢ – في بعض الأحيان ٣ – نادراً

٣٥ – هل لعملك ارتباط مباشر بالمراجعين

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – غير مباشر

٣٦ – كم عدد الزملاء الذين يؤدون نفس العمل ( ) شخصاً

٣٧ – هل يتعاونون معك في إنجاز عملك

١ – دائماً ٢ – في بعض الأحيان ٣ – نادراً

٣٨ – كيف تصف تعاونهم معك

١– جيد ٢ – إلي حد ما ٣ – ضعيف

٣٩ – في حالة تغيبك لأي سبب هل يقومون نيابة عنك بعملك ؟

١ – دائماً ٢ – أحياناً ٣ – لا

٤٠ – هل أنت ملتحق ببرنامج دراسي حالياً ١ – نعم ٢ – لا

٤١ – في أي مرحلة دراسية أنت الآن ( )

الارتباطات الاجتماعية :

٤٢ – عمل الزوجة ١ – تعمل ٢ – لا تعمل

٤٣ – إذا كانت الزوجة تعمل فمن يقوم بتوصيلها ١ – الزوج ٢ – قريب

٣ – سائق خاص ٤ – أجرة ٥ – أخرى (٩ لاينطبق)

٤٤ – عدد الأبناء من الذكورالذين تقوم بتوصيلهم إلى المدارس ( )

٤٥ – عددالبنات اللاتي تقوم بتوصيلهن إلى المدارس ( )

٤٦ – عدد الأفراد الذين تعولهم في المنزل ( )

٤٧ – هل يحتاجون إليك في قضاء احتياجاتهم

١ – دائماً ٢ – في بعض الأحيان ٣ – نادراً (٩ لاينطبق)

٤٨ – هل هناك التزامات اجتماعية (رعاية أسرية) أخري خارج المنزل ومسئول عنها وتقوم بأدائها بصفة مستمرة .

١ – دائماً ٢ – في بعض الأحيان ٣ – نادراً (٩ لاينطبق)

٤٩ – ما هي طبيعة تلك الالتزامات

١ – مادية ٢ – تأمين تنقلات ٣ – رعاية

٤ – التزامات متعددة (٩ لاينطبق)

٥٠ – هلي يكفيك دخلك الإجمالي

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٥١ – هل تشارك الزوجة في النفقات

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٥٢ – هل يشارك أحد الأبناء في النفقات

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٥٣ – هل لديك مشكلات أسرية

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٥٤ – هل هي خلافات زوجية

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٥٥ – هل هي مشكلات تتعلق بالأبناء

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٥٦ – هل هي مشكلات مع الأقرباء

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٥٧ – هل لديك مشكلات أسرية أخرى أذكرها

٥٨ – هل لديك مشكلات شخصية

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٥٩ – ما نوع تلك المشكلات ....

٦٠ – هل لديك مشكلات صحية

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٦١ – طبيعة تلك المشكلات الصحية ، اذكرها......... (٩ لاينطبق)

٦٢ – هل تمارس نشطات رياضية

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٦٣ – مع من تمارسها

١ – مع الزملاء ٢ – مع الأصدقاء ٣ – مع الأسرة

٤ – مع أكثر من مجموعة (٩ لاينطبق)

٦٤ – هل تشترك في أنشطة ترفيهية مع زملاءالعمل

١– نعم　　　٢ – إلى حد ما　　　٣ – لا

٦٥ – هل تشترك في أنشطة ترفيهية مع الأصدقاء

١– نعم　　　٢ – إلى حد ما　　　٣ – لا

٦٦ – هل تشترك في أنشطة ترفيهية مع أسرتك

١– نعم　　　٢ – إلى حد ما　　　٣ – لا

٦٧ – كم عدد السيارات التي تمتلكها (بما فيها سيارات الأبناء)

٦٨ – هل يوجد لديكم سائق　　　١– نعم　　　٢ – لا

٦٩ – هل يساهم أحد من الأبناء في تلبية متطلبات البيت

١– نعم　　　٢ – إلى حد ما　　　٣ – لا

مشكلات العمل :

٧٠ – هل لديك مشكلات في عملك

١ – نعم　　　٢ – إلى حد ما　　　٣ – لا

٧١ – هل المشكلة راجعة لطبيعة العمل الحالي

١ – نعم　　　٢ – إلى حد ما　　　٣ – لا

٧٢ – هل المشكلة راجعة لكثافة العمل

١ – نعم　　　٢ – إلى حد ما　　　٣ – لا

٧٣ - هل المشكلة راجعة لعدم تعاون الزملاء معك

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٧٤ - هل المشكلة راجعة للمدير المباشر

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٧٥ - هل المشكلة راجعة لطريقة تعامل الجمهور معك

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٧٧ - هل المشكلة راجعة لكمية العمل

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٧٨ - هل المشكلة راجعة لعدم قناعتك بالعمل الحالي

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٧٩ - هل المشكلة راجعة لعدم الاستقرار في عمل واحد

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٠ - هل المشكلة راجعة لعدم تفهم المدير لطبيعة عملك

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨١ - هل المشكلة راجعة لعدم قناعة المدير بما تقوم به

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٢ - هل المشكلة راجعة لأنك الوحيد في الإدارة الذي يستطيع القيام بهذا العمل

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٣ - هل المشكلة راجعة لوجود ازدواجية في المسئولية

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٤ - هل المشكلة راجعة لتبعية العمل لأكثر من إدارة

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٥ - هل المشكلة راجعة لعدم رضاك عن إنتاجيتك

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٦ - هل المشكلة راجعة لعدم القدرة على إنجاز العمل سريعاً

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٧ - هل المشكلة راجعة لبيئة العمل (المبنى)

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٨ - هل المشكلة راجعة لبيئة العمل (الإضاءة)

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٨٩ - هل المشكلة راجعة لبيئة العمل (التقنية المتوفرة)

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٩٠ - هل المشكلة راجعة لبيئة العمل (وقت الدوام)

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٩١ - هل المشكلة راجعة لضعف الحوافز المادية

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

٩٢ – هل المشكلة راجعة لانعدام الحوافز المعنوية

١– نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٩٣ – هل المشكلة راجعة لطول فترة الترقية

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٩٤ – هل المشكلة راجعة لتوقف العلاوة السنوية

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

٩٥ – هل المشكلة راجعة لتسلط المدير المباشر

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

الاستفادة من الدورات :

٩٦ – كم عدد الدورات التي التحقت بها

٩٧ – متى كانت آخر دورة التحقت بها، اذكر التاريخ ( )

٩٨ – كم كانت مدة الدورة (بالأسابيع)

٩٩ – ما هي طبيعة الدورة

١ – كتابية ٢ – فنية ٣ – إدارية ٤ – غيرها

١٠٠ – هل الدورة ذات علاقة مباشرة بطبيعة عملك الحالي

١ – مرتبطة تماماً ٢ – مرتبطة إلى حد ما ٣ – غيرمرتبطة تماماً

١٠١ – هل مدة الدورة كانت مناسبة

١ – مناسبة ٢ – إلى حد ما ٣ – غير مناسبة

١٠٢ – هل تعتقد أنك استفدت منها

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

١٠٣ – هل تم تطبيق ما تعلمته في الدورة

( ) كلياً ( ) جزئياً ( ) لم يتم تطبيق أي شيء

في حال التطبيق الجزئي أو عدم التطبيق، يذكر السبب

١٠٤ – عدم توفر الوسائل المتاحة ( ) نعم ( ) لا

١٠٥ – تغير الوظيفة ( ) نعم ( ) لا

١٠٦ – عدم وجود حوافز ( ) نعم ( ) لا

١٠٧ – عدم تعاون الإدارة ( ) نعم ( ) لا

١٠٨ – عدم تعاون الزملاء ( ) نعم ( ) لا

١٠٩ – هل تعتقد أن الدورة ساعدت في سرعة إنجازك للعمل

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

١١٠ – هل تعتقد أن الدورة ساهمت في إثراء المعرفة النظرية المتعلقة بمجال عملك

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

١١١ – هل تعتقد أن الدورة ساهمت في زيادة المهارات الفنية المتعلقة بعملك

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

١١٢ – هل كان سبب التحاقك في الدورة للاستفادة وظيفياً (علاوة، ترقية ... إلخ)

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

١١٣ – هل تعتقد أن الدورة ساعدت على تغيير بيئة العمل

١ – نعم　　　　٢ – إلى حد ما　　　　٣ – لا

١١٤ – هل تعتقد أن الدورة من حق الموظف

١ – نعم　　　　٢– إلى حد ما　　　　٣ – لا

١١٥ – هل تعتقد أن الدورة مرتبطة بنوعية العمل

١ – نعم　　　　٢ – إلى حد ما　　　　٣ – لا

١١٦ – ما مدى تطبيق المعلومات والخبرات التي اكتسبتها في مجال العمل الحالي

(　) إلى حد كبير　(　) إلى حد ما　(　) لا يمكن تطبيقها

١١٧ – في حالة (لا) تذكر الأسباب :

١١٨ – هل تعتقد أن الدورة تخفف من أعباء العمل

١ – نعم　　　　٢ – إلى حد ما　　　　٣ – لا

١١٩ – هل كان سبب التحاقك بالدورة نتيجة لعدم التحاقك بأي بدورة سابقة

١– نعم　　　　٢ – لا

١٢٠ – هل تعتقد أن الدورة تزيد من مكانة الموظف الاجتماعية في العمل

١ – نعم　　　　٢ – إلى حد ما　　　　٣ – لا

١٢١ – هل تعتقد أن الدورة تزيد من المكانة الوظيفية للموظف في العمل

١ – نعم　　　　٢ – إلى حد ما　　　　٣ – لا

١٢٢ – كم الفترة الزمنية بين الدورة الأخيرة والدورة التي سبقتها

(٩ لاينطبق في حالة عدم الالتحاق بدورة سابقة)

١٢٣ – هل كانت الدورتان الأخيرتان في نفس المجال

١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

(٩ لاينطبق في حالة عدم الالتحاق بدورة سابقة)

١٢٤ – هل تعتقد أن مستوى المادة العلمية للدورة كان في حدود قدراتك العلمية

١ – مناسبة تماماً ٢ – إلى حدما ٣ – غير مناسبة

١٢٥ – ماهي طبيعة مشاركتك في أنشطة الدورة

١– مشاركة قوية ٢ – مشاركة متوسطة ٣ – مشاركة ضعيفة

١٢٦ – ما هو معدل الغياب في الدورة

١ – كثير ٢ – متوسط ٣ – قليل ٤ – لا يوجد

١٢٧ – هل تعتقد أنك بحاجة إلى دورات أخرى مستقبلية وفي نفس مجال الدورة الأخيرة

١ – نعم في نفس المجال ٢ – نعم ولكن في مجال آخر ٣ – لا

١٢٨ – ما هي وجهة نظرك في العلاقة بين الدورات التي التحقت بها ومدى استفادتك منها في عملك ؟

–

–

–

١٢٩ – ما هي المعوقات من وجهة نظرك التي تحول دون الاستفادة من دورات معهد الإدارة ؟

–

–

–

التجانس بين المشاركين من حيث :

١٣٠ - المستوى التعليمي ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٣١ - التجانس في طبيعة العمل (إداري، فني)

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٣٢ - الخبرات العملية في نفس مجال العمل

١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

الكيفية التي يتم فيها الترشيح للدورات

١٣٣ - علاقات شخصية ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٣٤ - مصلحة العمل ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٣٥ - أحقية الموظف ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٣٦ - رأي المدير المباشر ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

متابعة ومعرفة المدير المباشر للدورة

١٣٧ - ملم بأهداف الدورة ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٣٨ - ملم بمحتوي الدورة ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٣٩- ملم بارتباطها بعمل الموظف ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

العلاقة بالمدير المباشر بعد الدورة

١٤٠ - زادت صلاحياتي ١- نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٤١ - زادت مسئولياتي ١ - نعم ٢ - إلى حد ما ٣ - لا

١٤٢ – زادت مشاركتي في العمل ١- نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

١٤٣ – تغيرت طبيعة العمل ١ – نعم ٢ – إلى حد ما ٣ – لا

١٤٤ – تحسن العلاقة مع المدير ١ – نعم ٢- إلى حد ما ٣ – لا

١٤٥ – مدي قناعة المدير المباشر بأهمية الدورة

١ – مقتنع ٢ – مقتنع إلى حد ما ٣ – غير مقتنع

هل لديك ملاحظات عامة

المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كليــة الآداب

قسم الدراسات الاجتماعية

«بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة»

بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بالرياض

الرياض ١٤١٧ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير **حفظك الله ورعاك**

السلام عليك ورحمة الله وبركاته، وبعد

من منطلق المصلحة العامة في مجال التعرف على عائد التدريب المكتسب من دورات معهد الإدارة العامة، للرفع من مستوى الموظف والوظيفة، قامت هذه الدراسة على عينة ممثلة من الموظفين الذين التحقوا بدورات معهد الإدارة العامة للفترة من ١٤١٦/٤/٢٨حتى ١٤١٧/١١/٢٩هـ .

إن المردود من نتائج هذه الدراسة و المتمثل في التعرف على المعوقات التى تحول دون الاستفادة من دورات معهد الإدارة، لن يتأتى إلا بتعاونكم ومشاركتكم الفعالة والصريحة من خلال التفضل بالإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة. مع إحاطتكم بأن جميع المعلومات سوف تعالج بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض هذه الدراسة.

هذا وتفضلوا بقبول فائق شكرنا وتقديرنا

الباحثان

أسئلة موجهة إلى المدير المباشر للموظف

١٤٦ – ما هو سبب اختيارك الموظف للدورة

١ – حاجة العمل　　٢ – إلحاح الموظف　　٣ – لم يلتحق بدورة سابقة

١٤٧ – هل تعتقد أن الدورة تتناسب مع إمكانيات الموظف

١ – مناسبة تماماً　　٢ – مناسبة إلى حد ما　　٣ – لا تتناسب

ما هو تقييمك للمعلومات والمعارف الجديدة و المناسبة لمتطلبات العمل للموظف

١٤٨ – قبل الدورة　　١ – ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

١٤٩ – بعد الدورة　　١ – ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

ما هو تقييمك للمهارات والخبرات المناسبة لمتطلبات العمل للموظف

١٥٠ – قبل الدورة　　١– ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

١٥١ – بعد الدورة　　١– ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

ما هو تقييمك لأداء الموظف

١٥٢ – قبل الدورة　　١– ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

١٥٣ – بعد الدورة　　١– ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

ماهو تقييمك لمدى إنجاز الموظف للعمل في الوقت المحدد

١٥٤ – قبل الدورة　　١– ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

١٥٥ – بعد الدورة　　١– ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

ما مدى استقلالية الموظف في التصرف لإنجاز العمل

١٥٦ – قبل الدورة　　١– ممتاز　　٢ – جيد جداً　　٣ – جيد　　٤ – مقبول

١٥٧ بعد الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

المبادرة والابتكار للموظف في تطوير أساليب العمل

١٥٨ - قبل الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

١٥٩ - بعد الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

مدى فعالية المقترحات التي يقدمها الموظف في الموضوعات والمشكلات المتعلقة بالعمل

١٦٠ - قبل الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

١٦١ - بعد الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

الجوانب السلوكية

الاهتمام والالتزام بالأهداف العامة للإدارة

١٦٢ - قبل الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

١٦٣ - بعد الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

مواظبة الموظف على العمل والمحافظة على الدوام الرسمي

١٦٤ - قبل الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

١٦٥ - بعد الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

مدى استغلال وقت الدوام الرسمي لإنجاز أعمال غير متعلقة بالعمل

١٦٦ - قبل الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

١٦٧ - بعد الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

تعاون الموظف وتقبله لأوامر مديره وتنفيذها

١٦٨ - قبل الدورة ١- ممتاز ٢ - جيد جداً ٣ - جيد ٤ - مقبول

١٦٩ – بعد الدورة ١- ممتاز ٢ – جيد جداً ٣ – جيد ٤ – مقبول

تعاون الموظف مع زملائه في العمل

١٧٠ – قبل الدورة ١- ممتاز ٢ – جيد جداً ٣ – جيد ٤ – مقبول

١٧١ – بعد الدورة ١- ممتاز ٢ – جيد جداً ٣ – جيد ٤ – مقبول

قدرة الموظف على تحمل المسئولية

١٧٢ – قبل الدورة ١- ممتاز ٢ – جيد جداً ٣ – جيد ٤ – مقبول

١٧٣ – بعد الدورة ١- ممتاز ٢ – جيد جداً ٣ – جيد ٤ – مقبول

توفر الإمكانيات المتاحة للموظف في مكان العمل

١٧٤ – قبل الدورة ( ) متوفرة ( ) متوفرة إلى حد ما ( ) غير متوفرة

١٧٥ – بعد الدورة ( ) متوفرة ( ) متوفرة إلى حد ما ( ) غير متوفرة

مدى استخدام الإمكانيات المتاحة للموظف في مكان العمل

١٧٦ – قبل الدورة ١- ممتاز ٢ – جيد جداً ٣ – جيد ٤ – مقبول

١٧٧ – بعد الدورة ١- ممتاز ٢ – جيد جداً ٣ – جيد ٤ – مقبول

الهدف من تدريب الموظف

١٧٨ – لرفع أداء الموظف ( ) نعم ( ) لا

١٧٩ – إعداد الموظف للعمل ( ) نعم ( ) لا

١٨٠ – تهيئة الموظف لعمل آخر ( ) نعم ( ) لا

١٨١ – لتطوير العمل ( ) نعم ( ) لا

١٨٢ – للترقية ( ) نعم ( ) لا

١٨٣ – للتنشيط ( ) نعم ( ) لا

١٨٤ – مكافأة ( ) نعم ( ) لا

١٨٥ – ما مدى تعاون الإدارة مع الموظف في تطوير الأداء الوظيفي

١ – كبير ٢ – متوسط ٣ – محدود ٤ – لا يوجد

١٨٦– هل لديك أي اقتراحات تريد إضافتها .

١٨٧ – تمت هذه المقابلة في وزارة /مؤسسة

بتاريخ

ملاحظات المدير المباشر :

ملحق رقم (٣)

جدول رقم (١)

حجم العينة عند معرفة حجم مجتمع الدراسة عند مستوى احتمالية ٠,٠٥٪

حجم مجتمع الدراسة	حجم العينة	حجم مجتمع الدراسة	حجم العينة	حجم مجتمع الدراسة	حجم العينة
١٠	١٠	٨٥	٧٠	٢٢٠	١٤٠
١٥	١٤	٩٠	٧٣	٢٣٠	١٤٤
٢٠	١٩	٩٥	٧٦	٢٤٠	١٤٨
٢٥	٢٤	١٠٠	٨٠	٢٥٠	١٥٢
٣٠	٢٨	١١٠	٨٦	٢٦٠	١٥٥
٣٥	٣٢	١٢٠	٩٢	٢٧٠	١٥٩
٤٠	٣٦	١٣٠	٩٧	٢٨٠	١٦٢
٤٥	٤٠	١٤٠	١٠٣	٢٩٠	١٦٥
٥٠	٤٤	١٥٠	١٠٨	٣٠٠	١٦٩
٥٥	٤٨	١٦٠	١١٣	٣٢٠	١٧٥
٦٠	٥٢	١٧٠	١١٨	٣٤٠	١٨١
٦٥	٥٦	١٨٠	١٢٣	٣٦٠	١٨٦
٧٠	٥٩	١٩٠	١٢٧	٣٨٠	١٩١
٧٥	٦٣	٢٠٠	١٣٢	٤٠٠	١٩٦
٨٠	٦٦	٢١٠	١٣٦	٤٢٠	٢٠١

تابع جدول رقم (١)

حجم مجتمع الدراسة	حجم العينة	حجم مجتمع الدراسة	حجم العنية	حجم مجتمع الدراسة	حجم العينة
٤٤٠	٢٠٥	١٢٠٠	٢٩١	٤٠٠٠	٣٥١
٤٦٠	٢١٠	١٣٠٠	٢٩٧	٤٥٠٠	٣٥٤
٤٨٠	٢١٤	١٤٠٠	٣٠٢	٥٠٠٠	٣٥٧
٥٠٠	٢١٧	١٥٠٠	٣٠٦	٦٠٠٠	٣٦١
٥٥٠	٢٢٦	١٦٠٠	٣١٠	٧٠٠٠	٣٦٤
٦٠٠	٢٤٣	١٧٠٠	٣١٣	٨٠٠٠	٣٦٧
٦٥٠	٢٤٢	١٨٠٠	٣١٧	٦٠٠٠	٣٦٨
٧٠٠	٢٤٨	١٩٠٠	٣٢٠	١٠٠٠٠	٣٧٠
٧٥٠	٢٥٤	٢٠٠٠	٣٢٢	١٥٠٠٠	٣٧٥
٨٠٠	٢٦٠	٢٢٠٠	٣٢٧	٢٠٠٠٠	٣٧٧
٨٥٠	٢٦٥	٢٤٠٠	٣٣١	٣٠٠٠٠	٣٧٩
٩٠٠	٢٦٩	٢٦٠٠	٣٣٥	٤٠٠٠٠	٣٨٠
٩٥٠	٢٧٤	٢٨٠٠	٣٣٨	٥٠٠٠٠	٣٨١
١٠٠٠	٢٧٨	٣٠٠٠	٣٤١	٧٥٠٠٠	٣٨٢
١١٠٠	٢٨٥	٣٥٠٠	٣٤٦	١٠٠٠٠٠	٣٨٤

المصدر : 1670 , D . W . R. V. & Morgan,kergcie

حجم العينة عند مستويات احتمالية ٠,٠٥٪ حتى ٠,٠١٪

العينة عند ٠,٠١	العينة عند ٠,٠٢	العينة عند ٠,٠٣	العينة عند ٠,٠٤	العينة عند ٠,٠٥	حجم مجتمع الدراسة
١٩٦	١٨٥	١٦٨	١٥٠	١٣٢	٢٠٠
٢٩١	٢٧٦	٢٣٤	٢٠٠	١٦٨	٣٠٠
٣٨٤	٣٤٣	٢٩١	٢٤٠	١٩٦	٤٠٠
٤٧٥	٤١٤	٣٤٠	٢٧٣	٢١٧	٥٠٠
٥٦٥	٤٨٠	٣٨٤	٣٠٠	٢٣٤	٦٠٠
٦٥٢	٥٤٢	٤٢٣	٣٢٣	٢٤٨	٧٠٠
٧٣٨	٦٠٠	٤٥٧	٣٤٣	٢٦٠	٨٠٠
٨٢٣	٦٥٥	٤٨٨	٣٦٠	٢٦٩	٩٠٠
٩٠٦	٧٠٦	٥١٦	٣٧٥	٢٧٨	١٠٠٠
١٦٥٥	١٠٩١	٦٩٦	٤٦٢	٣٢٢	٢٠٠٠
٢٢٨٦	١٣٣٤	٧٨٧	٥٠٠	٣٤١	٣٠٠٠
٢٨٢٤	١٥٠٠	٨٤٢	٥٢٢	٣٥٠	٤٠٠٠
٣٢٨٨	١٦٢٢	٨٧٩	٥٣٦	٣٥٧	٥٠٠٠
٣٦٩٣	١٧١٥	٩٠٦	٥٤٦	٣٦١	٦٠٠٠
٤٠٤٩	١٧٨٨	٩٢٦	٥٥٣	٣٦٤	٧٠٠٠
٤٣٦٤	١٨٤٧	٩٤٢	٥٥٨	٣٦٧	٨٠٠٠
٤٦٤٦	١٨٩٥	٩٥٤	٥٦٣	٣٦٨	٩٠٠٠
٤٨٩٩	١٩٣٦	٩٦٤	٥٦٦	٣٧٠	١٠٠٠٠
٥٨٥٥	٢٠٧٠	٩٩٦	٥٧٧	٣٧٠	١٥٠٠٠
٤٦٨٨	٢١٤٤	١٠١٣	٥٨٣	٣٧٧	٢٠٠٠٠
٦٩٣٨	٢١٩١	١٠٢٣	٥٨٦	٣٧٨	٢٥٠٠٠
٧٢٧٥	٢٢٢٣	١٠٣٠	٥٨٨	٣٧٩	٣٠٠٠٠
٧٧٤٥	٢٢٦٥	١٠٣٩	٥٩١	٣٨١	٤٠٠٠٠

١ - د. سعود بن ضحيان بن عبدالعزيز الضحيان .

- من مواليد عام ١٣٧٠هـ الرياض .

** المؤهل العلمى :

- دكتوراه الخدمة الاجتماعية - جامعة بتسبرج أمريكا - عام ١٤١٢هـ .

- **وظيفتة الحالية** : مدير عام البحوث التربوية بوزارة المعارف .

** الأنشطة العلمية :

- دليل العينة .
- العينات فى الدراسات الاجتماعية .
- الإشكالية المنهجية فى الرسائل الجامعية .
- التعليم فى المؤسسات الإصلاحية .

٢ - د. عبدالكريم بن سعيد الغامدي .

- من مواليد ١٣٦٩هـ بالجرشي .

** المؤهل العلمى :

- دكتوراة الفلسفة فى علم الاجتماع - جامعة هل المملكة المتحدة - عام ١٩٩٥م .

- **وظيفتة الحالية** : أستاذ مساعد - جامعة الملك سعود - كلية الآداب - قسم الدراسات الاجتماعية .

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ، ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل ، مع وجوب ذكر المصدر .

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
مركز الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٢هـ

هذا الكتاب

يحتل التدريب في الوقت الراهن جزءاً كبيراً من اهتمامات التنظيمات الحكومية والمؤسسات الأهلية، لما له من عائد ينعكس على أداء المنظمة والعاملين بها، ويكشف تأمل ذلك إدراك أن العائد من التدريب يتأثر بعدد من العوامل منها ماهو مرتبط بالبرنامج التدريبي، وما هو مرتبط بالمتدرب أو بالتنظيم الذي يعمل به الفرد، ومن هنا تبرز أهمية هذا الكتاب الذي يقع في ستة فصول يسلط من خلالها الضوء على المتغيرات المتعلقة بالفرد العامل وبيئته الاجتماعية والعملية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على عائد التدريب والأداء الوظيفي، حيث لم يحظ هذا الجانب في مجال الدراسات الاجتماعية بالاهتمام الكافي.

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-٠٨٥-٧

تصميم وإخراج وطباعة

الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٢هـ